Từ tác giả của

TALK LIKE TED

BÍ MẬT CỦA NGƯỜI KỂ CHUYỆN

THE STORYTELLER'S SECRET

Nghệ thuật kể chuyện của diễn giả TED
và những huyền thoại kinh doanh

Ngô Thế Vinh *dịch*

CARMINE GALLO

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

Khi nhận viết lời giới thiệu cho cuốn sách *Bí mật của Người kể chuyện* của Alpha Books, tôi cảm thấy rất thú vị và không kém phần hồi hộp về chủ đề rất hay này. Cũng bởi trong quá trình nghiên cứu và chia sẻ về storytelling – nghệ thuật kể chuyện, tôi hay nhận được những câu hỏi khó lòng thỏa mãn hết của rất nhiều bạn: "Cô Thu ơi, bí kíp gì để kể chuyện hay?"

Cuốn sách này sẽ "bật mí" cho các bạn 19 "bí kíp võ công" được "tinh luyện" từ những "môn phái" nổi tiếng về các loại "võ kể chuyện" khác nhau.

Zack King, nhà làm phim, ảo thuật gia nổi tiếng từng nói: "Tất cả chúng ta đều là người kể chuyện." Liệu có phải vậy không?

Chúng ta kể chuyện để bán ý tưởng. Chúng ta kể chuyện để thuyết phục nhà đầu tư rót vốn cho bạn. Chúng ta kể chuyện để giáo dục học sinh, sinh viên. Chúng ta kể chuyện để truyền cảm hứng cho đội nhóm. Hay chúng ta vẫn đang kể chuyện để khuyến khích con cái tận dụng hết tiềm năng của chúng. Thậm chí là những câu chuyện mang tính chất "đe dọa" khi ai đó không cam kết đi theo hành trình. Mỗi ngày, chúng ta đều giao tiếp bằng kể chuyện.

Vậy làm sao để kể những câu chuyện hay? Làm sao kể chuyện chinh phục người nghe?

Năm 1985, chỉ với 16 phút kể chuyện, Martin Luther King đã khiến hơn 250.000 người nghe quyết tâm đứng lên chống lại nạn phân biệt sắc tộc da.

Năm 2005, chỉ với 15 phút và ba câu chuyện, Steve Jobs đã tạo ra làn sóng hò reo cho các sinh viên Standford và thu hút hơn 20 triệu lượt xem trên YouTube.

Năm 2013, với việc chọn kể chuyện trong thuyết trình, Nhật Bản

đã thành công trong việc đăng cai tổ chức Thế vận hội Olympic 2020.

Họ đã làm điều đó như thế nào?

Họ đã nắm được những kỹ thuật để kể các câu chuyện hay. Và bạn cũng có thể làm điều đó. Tất cả bắt đầu bằng việc đọc cuốn sách này.

Cuốn sách *Bí mật của Người kể chuyện* đã nói đến 50 người kể chuyện từ nhiều lĩnh vực khác nhau, mang lại cho chúng ta nhiều góc nhìn đa dạng, mới mẻ. Sách có bố cục rõ ràng, dễ hiểu, dễ chắt lọc thông tin. Mỗi chương trong cuốn sách đều có phần phân tích chi tiết các công cụ của mỗi người kể chuyện, lý do tại sao chúng hiệu quả và cách để chúng ta có thể áp dụng chúng. Tôi đánh giá rất cao các phân tích này. Vì chúng giúp ta hiểu thấu đáo hơn và biết cách áp dụng vào thực tiễn tốt hơn. Điều đặc biệt nữa là sau mỗi chương đều có tóm tắt ngắn gọn về bài học mà chúng ta có thể rút ra. Mọi thứ đều rất cô đọng và có tính ứng dụng cao.

Tôi cũng cực kỳ thích phong cách sử dụng ngôn từ cụ thể và hữu hình của Carmine Gallo – tác giả của rất nhiều đầu sách hay về thuyết trình. *Hùng biện kiểu TED* và *Steve Jobs – Những bí quyết đổi mới và sáng tạo* là hai trong số nhiều cuốn sách nổi tiếng của ông đã được Alpha Books biên dịch và xuất bản sang tiếng Việt.

Ở phần cuối của cuốn sách cũng có hai phần rất thú vị về "tóm tắt các bí mật của người kể chuyện" và "danh sách của người kể chuyện", giúp chúng ta có cái nhìn tổng thể về những điều quan trọng. Và khi đã nắm được các bí mật kể chuyện này, bạn hoàn toàn có thể áp dụng vào bất kỳ hình thức giao tiếp nào: hùng biện trước đám đông, thuyết trình PowerPoint, viết blog, e-mail, quảng cáo và cả marketing nữa.

Xu hướng thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng, nghệ thuật kể chuyện – storytelling vẫn sẽ là chìa khóa vàng cho mọi kế hoạch truyền thông, xây dựng thương hiệu doanh nghiệp hay cá nhân. Storytelling vẫn sẽ là sợi chỉ đỏ kết nối con người với nhau trong kỷ nguyên của công nghệ số hóa, và là mảnh ghép xanh cần thiết lấp đầy những khoảng trống trong các phương thức giao tiếp hiện nay.

Với tất cả những điều đó, tôi trân trọng giới thiệu đến quý độc giả cuốn sách mới của Alpha Books – *Bí mật của Người kể chuyện*, mà với tôi, nó là một cuốn sách rất hay! Tin rằng khi chắt lọc những

thông tin hữu ích này, các bạn sẽ có thể đánh thức khả năng kể chuyện trong chính mình, thổi hồn và truyền cảm hứng cho nhiều người qua câu chuyện của chính bạn.

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

Bùi Ngọc Thu

Chuyên gia huấn luyện và khai vấn về Storytelling

Founder of Presentation by Storytelling

CEO & Founder of ICTS Training & Coaching

Lời nói đầu

Tôi đang nằm sõng soài.

Tôi vừa mới bị trượt chân trên một tảng băng bên ngoài căn hộ rộng hơn 46m2 của mình tại Tây Wisconsin. Hôm ấy, nhiệt kế chỉ 0o, nhưng trong gió lạnh nhiệt độ có thể thấp hơn tới 20o nữa. Tôi làm rách bộ com-lê duy nhất của mình, một bộ cánh đắt tiền của Ý mà tôi rất tự hào khi mua được ở San Francisco vài ngày trước – trước khi bước vào xe và lái 2.000 dặm đến nhận công việc người dẫn chương trình tin tức.

Khi nằm trên vỉa hè giữa làn gió lạnh buổi sáng, nhìn lên những căn hộ bẩn thỉu trong khu phố tồi tàn nhất của thành phố, những câu hỏi liên tiếp vụt qua trong đầu tôi: *Liệu tôi có quyết định đúng khi ngừng học trường Luật – lựa chọn "an toàn" – để theo đuổi đam mê của mình – một sự nghiệp trong ngành báo hình? Liệu tôi sẽ chỉ kiếm được 15.000 đô-la mỗi năm trong suốt phần còn lại của cuộc đời? Liệu cha tôi, người đã đặt chân lên bờ biển nước Mỹ với tư cách là một người nhập cư từ Ý với chỉ 20 đô-la trong túi sau Thế Chiến II, có tự hào về quyết định của tôi, hay người đã từng phải vào trại tù binh chiến tranh này cảm thấy con trai ông đang lãng phí cơ hội để thành công ở Mỹ?*

Lúc đó, tôi không trả lời được câu hỏi nào, nhưng đã đưa ra hai kết luận. Thứ nhất, nếu bạn chỉ có vừa đủ 400 đô-la tiền thuê nhà hằng tháng, lựa chọn tốt nhất là chi tiền cho những bộ com-lê mua một tặng một, nếu được khuyến mại thêm thì càng tốt. Thứ hai, việc đuổi theo đam mê sẽ cực kỳ khó khăn, thậm chí còn kinh khủng hơn tảng băng mà tôi vừa mới đập đầu vào. Với những suy nghĩ đó, tôi lồm cồm bò dậy, nhặt giấy tờ vương vãi trên vỉa hè đóng băng, phủi tuyết khỏi bộ quần áo và tiếp tục đi tới chỗ làm. Tôi vẫn chưa chuẩn bị cho mùa đông ở Wisconsin, nhưng đã chuẩn bị để đối mặt với bất kỳ chướng ngại nào sắp tới. Bởi suy cho cùng, bạn không thể chọn niềm đam mê cho mình, mà nó

chọn bạn.

25 năm sau, một lần nữa tôi nhận thấy mình đang tự hỏi: *Tại sao tôi lại ở đây?* Vào tháng Năm năm 2014, tôi được mời tới diễn thuyết tại một hội thảo đặc biệt cho những nhà khởi nghiệp và CEO tại Khosla Ventures Summit trong một khu nghỉ dưỡng dưới chân Cầu Cổng Vàng ở Hạt Marin. Người tổ chức sự kiện, tỷ phú chuyên đầu tư mạo hiểm Vinod Khosla, đã đích thân mời tôi mặc dù ban đầu tôi không hiểu tại sao. Những diễn giả khác bao gồm Bill Gates; hai nhà sáng lập Google là Sergey Brin và Larry Page; CEO hãng Salesforce, Marc Benioff; cựu Bộ trưởng Ngoại giao Condoleezza Rice; và cựu Thủ tướng Anh Tony Blair. Trong bữa ăn sang trọng của buổi tối đầu tiên tại hội thảo, tôi cảm thấy mình là người duy nhất trong phòng cần phải được giới thiệu. Tôi băn khoăn tự hỏi vai trò của mình tại sự kiện đó: *Tôi không phải là tỷ phú, cũng không phải là người tìm ra thuốc chữa bệnh đậu mùa, hay là người điều hành cả một đất nước. Vậy tại sao tôi lại ở đây?*

Nhưng Khosla ngay lập tức khiến tôi cảm thấy dễ chịu hơn khi bước lên sân khấu, nói với tất cả những nhà khởi nghiệp trong khán phòng, rằng: "Tất cả các bạn là những người cực kỳ tuyệt vời, và đó là lý do tôi đã đầu tư vào bạn. Nhưng nhiều người trong số các bạn không thể kể một câu chuyện khơi gợi cảm xúc, chính vì thế tôi đã mời tới đây Carmine Gallo để diễn thuyết."

Mặt khác, tôi kinh ngạc nhìn quanh phòng và nhận ra, tất cả những người ngồi ở đó đều đã là những người kể chuyện. Thực tế, tôi từng viết về những người nổi tiếng và phương pháp giao tiếp hiệu quả của họ. Và những nhà khởi nghiệp trẻ tuổi đầy ấn tượng ngồi ở hàng ghế khán giả cũng đều là những người kể chuyện. Một số người làm việc này hiệu quả hơn người khác, nhưng tất cả đã đều phải học để kể được một câu chuyện của riêng mình nếu họ hy vọng thay đổi thế giới bằng những ý tưởng của bản thân. Thực chất, những người nổi tiếng bậc nhất đã hiểu những gì mà các nhà thần kinh học và nhà nghiên cứu chỉ mới bắt đầu thấu hiểu: Một câu chuyện khách hàng đầy cảm xúc và sống động có sức thuyết phục hơn nhiều so với 85 slide PowerPoint chứa đầy số liệu. Một người có thể có ý tưởng tuyệt vời nhưng nếu người đó không thể truyền cảm hứng cho người khác tin vào ý tưởng của mình, mọi thứ chỉ là vô ích.

Điều khiến tôi còn kinh ngạc hơn khi tương tác với nhóm đó chính là tất cả những nhà khởi nghiệp thành công nhất và nhà tư tưởng hàng đầu này – những bậc thầy giao tiếp trong nhiều lĩnh vực, và nhiều người trong số đó có vẻ giống như những người kể

chuyện bẩm sinh – đều rất nóng lòng được học hỏi thêm về những yếu tố căn bản và vô cùng quan trọng để trình bày về bản thân, ý tưởng, và công việc. Họ nhận ra những tiềm năng to lớn của việc cải thiện từng chút một.

Khi hội thảo Khosla diễn ra, tôi đang nghĩ tới chủ đề cho cuốn sách tiếp theo. Trước đó, tôi đã diễn thuyết rất nhiều để quảng bá cho cuốn *Talk Like TED (Hùng biện kiểu TED*[*]), trong đó giải mã những bí mật về thuyết trình của những nhà tư tưởng và nhà khởi nghiệp hàng đầu thế giới, đã khiến khán giả phải kinh ngạc trên sân khấu TED. Khi đi vòng quanh đất nước để quảng bá cuốn sách, tôi nhận thấy bất kể khán giả ở nơi tôi đến là ai đi nữa, một chương trong cuốn sách đó luôn có tác động mạnh mẽ nhất với họ: Cách các diễn giả TED làm chủ nghệ thuật kể chuyện – những câu chuyện hay nhất dường như là nền móng của mọi hình thức giao tiếp hiệu quả. Khi tương tác với khán giả, tôi nhận ra nghệ thuật kể chuyện nắm giữ chìa khóa không chỉ cho một bài TED talk hoàn hảo, mà còn cho cả sứ mệnh lớn lao hơn để tận dụng hết tiềm năng của mỗi người.

[*] *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2017. (BTV)*

Tôi nhận ra tầm quan trọng của việc kể chuyện không chỉ trong quá trình quảng bá cho cuốn sách của mình, mà còn trong nhiều bối cảnh khác. Khi tôi phỏng vấn nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng Ben Horowitz, ông đã nhận xét rằng đối với các nhà khởi nghiệp: "Kể chuyện là kỹ năng thường bị đánh giá thấp nhất." Richard Branson đã viết một bài blog về cách sử dụng nghệ thuật kể chuyện để đem lại sự thay đổi. Trên một chuyến bay mà tôi được ngồi cạnh một chuyên viên bán hàng của Salesforce, anh ta nói: "Chúng tôi có một cách mới để ghi lại mọi nhận xét của khách hàng trên video, nhưng chúng tôi đang rất chật vật sử dụng chúng để kể được một câu chuyện." Trên chuyến bay khác tới Paris, tôi gặp một giám đốc của gã khổng lồ trong lĩnh vực công nghệ toàn cầu SAP, và ông nói: "Công ty của chúng tôi vừa mới thuê một giám đốc marketing mới, với chức danh 'Giám đốc Kể chuyện'. Trong khi công ty của tôi đang đơn giản hóa câu chuyện của mình ở mức độ vĩ mô, thì tôi lại đang vật lộn để đơn giản hóa câu chuyện của mình trên PowerPoint. Người ta từng nói với chúng tôi rằng các bài thuyết trình không nên dài hơn một bài hùng biện kiểu TED 18 phút."

Cố gắng để kể chuyện một cách hiệu quả và ngắn gọn trở thành một thử thách khó khăn với nhiều người. Trên một chuyến đi

khác, tôi gặp những giám đốc cấp cao của một công ty toàn cầu trong lĩnh vực năng lượng. Và họ nói với tôi rằng CEO của công ty đã đưa ra yêu cầu mới: Tất cả các bài thuyết trình bán hàng không được dài quá 10 slide. "Làm thế nào chúng tôi có thể kể câu chuyện của mình chỉ trong 10 slide được?" ông ta hỏi. Trên cùng chuyến đi đó, một giám đốc sắp gặp Thủ tướng Việt Nam vào tuần sau đã hỏi tôi: "Làm thế nào tôi có thể kể cho ông ấy trong 20 phút câu chuyện chúng tôi là ai, lý do chúng tôi hoạt động trong ngành này, và lý do Việt Nam nên hợp tác với công ty chúng tôi chứ không phải với công ty đối thủ của chúng tôi?" Tôi đã từng gặp CEO của những công ty lớn nhất thế giới và cả các nhà khởi nghiệp trẻ tuổi đang chuẩn bị bài thuyết trình định đoạt thành bại cả đời trên chương trình *Shark Tank* của kênh ABC. Họ đặt ra cùng một câu hỏi: *Làm thế nào tôi có thể kể được câu chuyện đằng sau ý tưởng của mình?*

Tất cả chúng ta đều là "những người kể chuyện." Chúng ta không tự gọi mình là những người kể chuyện, nhưng chúng ta làm điều đó hằng ngày. Mặc dù chúng ta vẫn chia sẻ các câu chuyện trong hàng nghìn năm, nhưng những kỹ năng mà chúng ta cần để thành công trong thời đại công nghiệp rất khác so với ngày nay. Khả năng bán những ý tưởng của chúng ta dưới dạng câu chuyện trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Những ý tưởng chính là tiền tệ của thế kỉ XXI. Trong thời đại thông tin, kinh tế tri thức, bạn chỉ có giá trị ngang với những ý tưởng của mình. Câu chuyện là phương tiện để chúng ta truyền đạt các ý tưởng đó cho người khác. Đóng gói ý tưởng với cảm xúc, bối cảnh và sự liên quan chính là kỹ năng quan trọng nhất có thể khiến bạn trở nên có giá trị hơn trong thập niên tiếp theo.

Kể chuyện chính là hành động diễn đạt ý tưởng dưới dạng một câu chuyện để truyền đạt thông tin, soi sáng và truyền cảm hứng. *Bí mật của Người kể chuyện* nói về những câu chuyện mà bạn sẽ kể để thúc đẩy sự nghiệp, xây dựng công ty, trình bày một ý tưởng và biến giấc mơ thành hiện thực.

Khi trình bày về sản phẩm hoặc dịch vụ cho một khách hàng mới, bạn đang kể chuyện. Khi hướng dẫn đội nhóm hoặc dạy học, bạn đang kể chuyện. Khi xây dựng bài thuyết trình PowerPoint cho buổi gặp mặt bán hàng tiếp theo, bạn đang kể chuyện. Khi đến phỏng vấn xin việc và nhà tuyển dụng hỏi về những kinh nghiệm trước đây của bạn, bạn đang kể chuyện. Khi viết e-mail, blog hoặc bài đăng trên Facebook, quay video cho kênh YouTube của công ty, bạn đang kể chuyện. Nhưng có sự khác biệt giữa một câu chuyện, một câu chuyện hay và một câu chuyện có ý nghĩa đột

phá giúp xây dựng niềm tin, thúc đẩy doanh số và truyền cảm hứng cho người khác về giấc mơ lớn hơn.

Trong phần này, tôi sẽ giới thiệu cho bạn một số người kể chuyện xuất sắc nhất ở thời đại của chúng ta: Richard Branson, Howard Schultz, Sheryl Sandberg, Joel Osteen, Herb Kelleher, Gary Vaynerchuk, Mark Burnett, Oprah Winfrey, Elon Musk, Steve Wynn, Tony Robbins, Steve Jobs và một số người khác mà bạn có thể chưa biết lắm, nhưng cũng đã trở thành những người dẫn đầu trong lĩnh vực của họ nhờ vào khả năng kể các câu chuyện có ý nghĩa lớn lao. Nhiều người được đề cập trong cuốn sách này đã có những bài phát biểu trên TED được chia sẻ rộng rãi trên mạng, không phải vì các dữ liệu họ trình bày, mà bởi những câu chuyện họ đã kể. Các ý tưởng được nhiều người tin tưởng cũng thường được kể dưới dạng câu chuyện.

Tôi đã đích thân phỏng vấn rất nhiều người kể chuyện trong cuốn sách này. Tất cả họ đã làm chủ được nghệ thuật và khoa học kể chuyện để truyền cảm hứng, động lực và sau cùng là thuyết phục những người khác thực hiện các hành động mong muốn. Tất cả họ đều đã phải đối mặt với nhiều khó khăn và luôn sẵn sàng chia sẻ những bài học mà họ nhận được.

Một trong những kết luận cốt lõi của cuốn sách này chính là việc đa số những người kể chuyện giỏi nhất đã phải đối mặt với rất nhiều khó khăn trong cuộc sống, và họ đã biến chúng thành thắng lợi. Những thất bại khiến họ trở nên thú vị hơn, bởi như bạn sẽ thấy sau đây, tất cả chúng ta sinh ra đều đã yêu thích câu chuyện của những người từ tay trắng trở nên giàu có.

Chiến đấu là một phần của tự nhiên, chính vì lý do đó, chúng ta thường bị thu hút bởi các câu chuyện kể về những khó khăn mà người khác phải trải qua. Ngọc trai, kim cương và rượu đại diện cho chiến thắng của tự nhiên trước những khó khăn. Ngọc trai được hình thành khi con trai tự bảo vệ mình trước những hạt cát khó chịu. Kim cương được tạo thành dưới sức ép và nhiệt độ vô cùng lớn trong lớp vỏ Trái đất. Và những loại nho ngon nhất lại thường đến từ những rặng núi dốc đứng hay những vùng đất sỏi đá, gây sức ép lên bộ rễ để sau cùng tạo nên những quả nho thơm ngon; chúng có "khí chất" cao nhất. Tất cả chúng ta đều thích những câu chuyện mà ở phần cuối có một viên kim cương, một kết thúc có hậu cho cuộc đấu tranh. Những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng vẫn thường kể câu chuyện vượt qua khó khăn để tạo nên sự gắn bó về mặt cảm xúc với khán giả. Hãy trân trọng những gì bạn đã trải qua, bởi đó chính là thứ tạo nên huyền thoại và di

sản.

Kể chuyện không phải là việc chúng ta làm. Kể chuyện là chính bản thân chúng ta.

Giới thiệu

Chúng ta có thể sử dụng nghệ thuật kể chuyện để thúc đẩy sự thay đổi.

– Richard Branson

Trên một mảnh đất nhỏ bé ở Quần đảo British Virgin, một nhóm các nhà khởi nghiệp tham vọng chia sẻ lãnh thổ đó với những cư dân lâu năm: hồng hạc, một con rùa chân đỏ, và 35 con vượn cáo Madagascar. "Trên thế giới chỉ còn 200 con vượn cáo mà thôi," Richard Branson giải thích khi một con vượn cáo cố nhảy từ cây này sang cây khác. "Và nếu con này không thực hiện thành công cú nhảy, sẽ chỉ còn 199 con," Branson nói đùa.

Những loài động vật quý hiếm là món quà mà chúng ta phải trân trọng, còn các nhà khởi nghiệp đang hy vọng sẽ nhận được món quà tài chính từ Branson, chủ sở hữu của hòn đảo. Nhà sáng lập Tập đoàn Virgin sở hữu 30ha của thiên đường nhiệt đới đầy sức sống có tên Đảo Necker này. Đây là ngôi nhà và nơi trú ẩn của ông. Ngày hôm đó cũng là ngày diễn ra cuộc thi Extreme Tech Challenge, một trong những cuộc thi hùng biện khác thường nhất mà thế giới từng biết tới. Các thí sinh của vòng chung kết – một số người đã được chính tôi huấn luyện để kể câu chuyện về sản phẩm của họ một cách hiệu quả hơn – tới đây để bán ý tưởng của mình cho Richard Branson.

Bill Tai, một nhà đầu tư mạo hiểm lâu năm kiêm nhà tài trợ của cuộc thi hùng biện này, đã đầu tư vào các công ty từ năm 1991. Tai đã chứng kiến nhiều làn sóng công nghệ tại Thung lũng Silicon và biết rằng lúc này đây, hơn bao giờ hết, khả năng truyền đạt ý tưởng một cách đơn giản và rõ ràng, đồng thời có thể kể các câu chuyện hấp dẫn chính là yếu tố vô cùng quan trọng để bất cứ ai trở nên nổi bật trong cuộc đua cạnh tranh ý tưởng. Các chuyên gia kỹ thuật và nhà khoa học không còn chỉ nói chuyện với đồng nghiệp nữa. Nếu họ không thể giải thích những lợi ích của sản

phẩm cho khách hàng, các ý tưởng của họ sẽ không thể thu hút được ai. Họ phải dịch ngôn ngữ chỉ toàn những bit và byte thành một câu chuyện mà mọi người tiêu dùng đều hiểu được. Tai nhận thấy sự đồng điệu ở Richard Branson, người cực kỳ tin tưởng vào nghệ thuật kể chuyện để thúc đẩy sự thay đổi. "Kể chuyện là một trong những cách tốt nhất để nghĩ ra các ý tưởng mới, học hỏi về những người khác và thế giới,"[1] Branson nói. Theo trực giác, Branson đã biết rõ những gì mà các nhà thần kinh học đang cố xác nhận trong phòng thí nghiệm – bộ não của chúng ta được sinh ra cho các câu chuyện.

Để hiểu được niềm tin của Branson rằng nghệ thuật kể chuyện có thể tạo nên ảnh hưởng tích cực trong tương lai, chúng ta phải nhìn về quá khứ. Một triệu năm trước, con người để kiểm soát được một yếu tố vô cùng quan trọng cho sự sống còn của cả giống loài. Yếu tố này giúp giải thích tại sao một số bài thuyết trình thất bại thảm hại, trong khi những bài khác lại giúp một nhãn hiệu gia nhập thị trường thành công. Nó giải thích tại sao nhiều ý tưởng không thể thu hút được người khác trong khi những ý tưởng khác lại tạo nên trào lưu trên toàn thế giới. Nó giải thích tại sao nhiều nhà lãnh đạo không thể truyền cảm hứng cho đội nhóm, trong khi những người khác lại thuyết phục được mọi người vượt qua khó khăn. Yếu tố đó chính là lửa.

Ánh Lửa Và Thổ Dân Kalahari

Các nhà khảo cổ học coi lửa là thứ đã soi sáng sự tiến hóa của loài người. Điều này hoàn toàn hợp lý vì khi kiểm soát được lửa, tổ tiên của loài người có thể nấu thức ăn, và từ đó, giúp tăng đáng thể kích thước bộ não. Lửa cũng giúp xua đuổi thú săn mồi ban đêm – một điều quan trọng nếu bạn muốn sống tới sáng hôm sau. Tuy thế cho tới gần đây, rất ít nhà khoa học nghiên cứu lợi ích quan trọng nhất của lửa – đánh thức trí tưởng tượng của chúng ta thông qua nghệ thuật kể chuyện.

Ánh lửa giúp ngày như dài hơn, cho chúng ta thêm thời gian để thực hiện những việc khác ngoài săn thú và hái lượm. Khi chia sẻ những trải nghiệm quanh đống lửa, mọi người học được cách tránh nguy hiểm, săn thú hiệu quả hơn theo nhóm, và củng cố những truyền thống văn hóa. Các nhà khảo cổ học xã hội tin rằng, việc kể chuyện chiếm 80% thời lượng trong những cuộc chuyện trò bên ánh lửa của tổ tiên chúng ta.

Trên sa mạc Kalahari ở Namibia, một nhóm thổ dân được biết đến với cái tên Bushmen vẫn kiếm thức ăn bằng cách hái lượm dưa

hấu, lạc, hạt giống và săn linh dương. Họ săn bắn và hái lượm lúc ban ngày và là những người kể chuyện khi đêm xuống. Khi mặt trời lặn trên đất Kalahari, các thổ dân đốt lửa và kể những câu chuyện như tổ tiên của họ đã làm hàng nghìn năm trước. Ban ngày, cuộc trò chuyện của các thổ dân tập trung vào vấn đề sinh tồn, chiến lược săn bắn, quản lý nguồn tài nguyên, hòa giải mâu thuẫn,... Chỉ 6% các cuộc nói chuyện của họ là để kể chuyện.[2] Thế nhưng, khi đêm xuống thì lại là một câu chuyện khác, theo đúng nghĩa đen. Khi ánh lửa giúp ngày dài thêm, các thổ dân dành đến 81% thời gian nói chuyện quanh đống lửa để kể chuyện. Đàn ông và phụ nữ kể chuyện, chủ yếu là về những người mà các dân làng khác đều biết hoặc những cuộc phiêu lưu thú vị và sôi động. Với các thổ dân Bushmen, việc kể chuyện giúp khơi dậy trí tưởng tượng, tạo nên sự gắn bó giữa những người không quen biết nhau, và truyền đạt các thông tin quan trọng cho sự sinh tồn.

Không phải tất cả nhà truyền đạt đều có kỹ năng kể chuyện, ngay cả trong xã hội bộ lạc. Trong những nhóm thổ dân, cũng như giữa các diễn giả TED hoặc lãnh đạo doanh nghiệp, những người diễn thuyết giỏi nhất khiến khán giả bò lăn ra cười, trong khi vẫn hồi hộp hoặc tràn đầy cảm hứng muốn tìm kiếm những cuộc phiêu lưu cho riêng mình. Những người lãnh đạo của khu trại thường là những người kể chuyện giỏi. Và người giỏi nhất trong số những người kể chuyện được ngưỡng mộ nhất sử dụng các phương pháp "giao tiếp đa phương diện" như cử chỉ, bắt chước, hiệu ứng âm thanh và bài hát. Những người kể chuyện ở Kalahari biết rằng họ phải truyền đạt thông tin, kể lại những trải nghiệm, truyền cảm hứng và giải trí cho mọi người. Nếu mọi người không cảm thấy được giải trí, họ sẽ không nghe nữa mà đi ngủ, không khác gì chuyện vẫn thường xảy ra trong hàng triệu bài thuyết trình bán hàng được thực hiện mỗi ngày. Con người đã tiến hóa để nhận thức các câu chuyện là mang tính giải trí bởi nếu không để tâm lắng nghe, họ có thể biến thành bữa trưa của một con sư tử nào đó.

"Những câu chuyện được kể bên đống lửa đặt người nghe vào cùng tần số cảm xúc, củng cố sự thấu hiểu, tin tưởng và cảm thông, xây dựng cái nhìn tích cực về những tính cách như sự hài hước, ăn ý và sáng tạo,"[3] Giáo sư khảo cổ học Polly Wiessner tại Đại học Utar phát biểu. "Thông qua các câu chuyện và cuộc thảo luận, mọi người thu thập những kinh nghiệm của người khác và tích lũy kiến thức về các lựa chọn mà người khác đã từng thử qua. Những cuộc nói chuyện ban đêm đóng vai trò rất quan trọng trong việc truyền đạt bức tranh toàn cảnh." Wiessner, người từng dành ba tháng sống cùng với các thổ dân Kalahari tại tây bắc

Botswana và ghi lại các cuộc nói chuyện của họ đã nói rằng, sự yêu thích bối cảnh bên đống lửa vẫn còn tồn tại quanh chúng ta cho tới tận ngày hôm nay.

Sự yêu thích các câu chuyện của công chúng chính là điều khiến một số người trở nên cực kỳ giàu có. Hơn 2500 năm trước, một diễn giả có tên Gorgias đã nhận ra những người kể chuyện giỏi nhất có thể truyền cảm hứng cho khán giả. Ông đi vòng quanh Hy Lạp cổ đại, truyền bá nghệ thuật diễn thuyết và tranh luận rằng việc đưa thêm các câu chuyện mang tính cảm xúc vào bài phát biểu có thể giúp ngăn chặn sự sợ hãi, xóa bỏ nỗi buồn, tạo ra niềm vui và nuôi dưỡng lòng mộ đạo. Gorgias giúp mọi người tạo ra những luận điểm mạnh mẽ hơn, và điều đó giúp ông được rất nhiều người ngưỡng mộ. Ông trở thành một trong những người giàu có nhất Hy Lạp chỉ nhờ nghệ thuật kể chuyện. Ngày nay, việc kể những câu chuyện thật hay vẫn có thể giúp con người trở nên giàu có, đặc biệt là những người khởi nghiệp đang cần bán ý tưởng của mình.

Các Công Cụ Đã Thay Đổi

Trở lại hòn đảo Necker, những nhà khởi nghiệp sử dụng sức mạnh của các câu chuyện khiến Branson bật cười, suy nghĩ, và truyền cảm hứng cho ông đầu tư vào ý tưởng của họ. Những câu chuyện đem lại cho Branson một cách nhìn mới về thế giới, và sau cùng khơi dậy trí tưởng tượng trong ông rằng những phát minh thay đổi thế giới không chỉ khả thi trong cuộc đời ông, mà chính Branson có thể đóng vai trò giúp phát triển chúng. Branson yêu thích kể chuyện quanh đống lửa trại đến nỗi ông thuê một nghệ sĩ chế tác thủ công một khối cầu bằng kim loại cực đẹp để chứa một quả cầu lửa khổng lồ.

Những cuộc nói chuyện quanh đống lửa có thể đã xuất hiện 400 nghìn năm trước, nhưng bộ não của chúng ta vẫn thèm muốn các câu chuyện ngay cả ở thời hiện đại. Dĩ nhiên, tầm quan trọng của nó đã thay đổi. Thay vì săn bắn để kiếm thức ăn, những nhà khởi nghiệp thuyết trình trước Richard Branson đang dùng những câu chuyện để kiếm tiền. Và các công cụ đã thay đổi. PowerPoint đã thay thế những bức vẽ trên vách hang. Nhưng có một điều vẫn nguyên vẹn, đó chính là khát vọng của chúng ta, sự thèm muốn được nghe những câu chuyện hấp dẫn. Những người đã làm chủ được nghệ thuật kể chuyện có thể tạo ra tác động cực lớn đối với người khác. Theo nhà thần kinh học Uri Hasson tại Đại học Princeton, người kể được những câu chuyện thu hút thực sự có thể "gieo" những ý tưởng, ý nghĩ và cảm xúc vào bộ não của người

nghe. Nghệ thuật kể chuyện chính là vũ khí quan trọng nhất trong cuộc chiến của những ý tưởng.

Trên hòn đảo Necker, trong vòng 10 phút, mỗi nhà khởi nghiệp phải nói lên tầm nhìn phía sau ý tưởng hoặc sản phẩm và phải thu hút được sự chú ý của Branson, đồng thời thuyết phục ông rằng ý tưởng đó có tiềm năng đem lại ảnh hưởng tích cực cho thế giới, và truyền cảm hứng để ông đầu tư tài chính cho công ty. Phần lớn những người khi được trao 10 phút để nói về ý tưởng của mình vẫn mặc định một cách sai lầm rằng các nhà đầu tư tiềm năng muốn nghe tất cả thông tin về tài chính, các số liệu và dữ kiện. Họ chỉ đúng một phần thôi. Các nhà khởi nghiệp đó đang bỏ quên kết luận cốt lõi của khoa học thần kinh: Cảm xúc luôn chiến thắng logic. Bạn không thể tác động đến lý trí của một người nếu trước đó không chạm vào trái tim họ, và đường đến trái tim cũng đi qua bộ não, bắt đầu với hạch hạnh nhân.

Hạch Hạnh Nhân: Người Bạn Tốt Nhất Của Người kể chuyện

Trong nhiều năm, các nhà nghiên cứu y học đã tin rằng con người chỉ có thể nghiện thuốc và rượu. Sau đó, công nghệ chụp ảnh não bộ ra đời đã cho phép các nhà nghiên cứu nhìn thấy sự lưu thông máu trong não, và nhờ đó, họ phát hiện ra con người cũng nghiện các hoạt động khác như tình dục, cờ bạc, ăn uống và mua sắm. Một số hoạt động cũng khống chế bộ não hệt như những loại ma túy mạnh nhất. Những loại ma túy như hê-rô-in làm tăng mạnh lượng dopamine(*) – đến nỗi chỉ dùng một lần có thể khiến người nào đó nghiện cả đời. Các nhà khoa học nhận ra chính hệ thần kinh tưởng thưởng của não bộ cũng tham gia thuyết phục, truyền cảm hứng, và ghi nhớ. Những phát hiện này sẽ có tác động cực lớn lên thành công của bạn.

(*) *Chất dẫn truyền thần kinh giúp cơ thể cảm thấy hưng phấn, khoái cảm. (BTV)*

Ví dụ, các nhà nghiên cứu ngày nay biết rằng một ý nghĩ có thể tạo nên "trạng thái cơ thể", nghĩa là ý nghĩ kích hoạt các vùng não bộ vốn chỉ hoạt động nếu bạn thực sự trải nghiệm sự kiện đó trong thực tế. Giả sử bạn thắng xổ số 20 triệu đô-la, bạn sẽ cực kỳ sung sướng vì hạch hạnh nhân – một khối tế bào thần kinh có hình giống quả hạnh nhân ở thùy não trước trán – sẽ tiết ra rất nhiều dopamine. Giờ hãy nhắm mắt lại và tưởng tượng bạn thắng giải xổ số. Hãy hình dung hình ảnh, âm thanh và cảm giác của sự kiện đó. Khi bạn biết tin này, ai đang ở đó với bạn? Khuôn mặt của họ như thế nào? Bạn sẽ làm gì với số tiền đó? Bạn có thể không

nhận ra nhưng khuôn miệng bạn sẽ nhẹ nhàng vẽ nên một nụ cười. Bạn đang nhận được một liều dopamine nhỏ khiến bản thân cảm thấy thoải mái, vì bạn đang kích hoạt chính những vùng của não vốn sẽ hoạt động nếu bạn thực sự thắng giải. Đó chính là sức mạnh của hạch hạnh nhân. Một câu chuyện hay cũng khiến não tiết ra rất nhiều chất như cortisol, oxytocin và dopamine.

Nhờ có thần kinh học, chúng ta đã biết nhiều về nghệ thuật kể chuyện trong 10 năm qua, hơn là tất cả những gì chúng ta đã khám phá ra kể từ khi con người bắt đầu vẽ tranh lên vách hang. Giờ chúng ta biết chất nào trong não khiến chúng ta chú ý tới một diễn giả (cortisol) và chất nào khiến chúng ta cảm thấy thông cảm với người khác (oxytocin). Chúng ta cũng biết điều gì châm ngòi cho các phản ứng hóa học thần kinh. Chúng ta biết các câu chuyện vận hành như thế nào, tại sao chúng có tác dụng, và có thể chứng tỏ điều đó bằng khoa học.

Nghiện các câu chuyện không phải là một điều xấu. Nếu những người kể chuyện truyền cảm hứng không tồn tại, thế giới sẽ là một nơi rất khác, và tôi nói vậy không hề với nghĩa tích cực. Ví dụ, trong loạt sáu bài phát biểu năm 1940, Thủ tướng Anh Winston Churchill đã thành công trong việc thay đổi hoàn toàn suy nghĩ của cộng đồng về Thế Chiến II. Một đất nước vừa mới chấp nhận nhượng bộ Đức Quốc Xã chỉ 14 ngày trước lại quyết định chiến đấu tới hơi thở cuối cùng sau khi nghe luận điểm vô cùng mạnh mẽ của Churchill. Mặc dù Đức đã chiếm được những vùng rộng lớn ở Tây Âu, nhưng Churchill đã vô cùng khéo léo vẽ nên bức tranh người Anh đánh bại được quân đội của Hitler. “Mục tiêu của chúng ta là gì?” Churchill hỏi. “Chiến thắng. Chiến thắng bằng bất kỳ giá nào. Chiến thắng bất chấp mọi nỗi kinh hoàng, chiến thắng dù con đường có dài và khó khăn đến đâu; vì nếu không chiến thắng thì cũng không còn sự sống.” Nhờ khả năng kể chuyện, Churchill đã thay đổi hẳn vận mệnh của cả một nền văn minh. Điều thú vị là Churchill không có năng khiếu kể chuyện bẩm sinh. Giống như để làm chủ bất kỳ nghệ thuật nào, ông cũng phải tập luyện rất nhiều. Ở giai đoạn đầu của sự nghiệp chính trị, Churchill mắc chứng sợ nói trước đám đông. Richard Branson, mục sư nổi tiếng Joel Osteen, tỷ phú Barbara Corcoran và Warren Buffett cũng vậy. Những người kể chuyện giỏi khiến việc này trông có vẻ nhẹ nhàng vì họ đã dồn rất nhiều tâm sức để trở nên tài giỏi đến thế.

Các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng nhất trong lịch sử cũng là những người kể chuyện: Chúa Jesus, John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., Ronald Reagan, Nelson Mandela, Henry Ford, và Steve Jobs. Rất nhiều người trong số những nhà khởi nghiệp và

nhà lãnh đạo tài giỏi ngày nay cũng là những người kể chuyện giỏi: Richard Branson, Bill Gates, Mark Burnett và Sheryl Sandberg. Rất nhiều người kể chuyện được đề cập trong cuốn sách này đã thay đổi cả lịch sử. Một vài người là những anh hùng trong lĩnh vực kinh doanh. Một vài người khác truyền cảm hứng cho những phong trào vĩ đại. Và trên hết, họ là những người thực hiện ước mơ. Họ vươn tới các vì sao và truyền cảm hứng cho tất cả những người còn lại hướng đến mặt trăng của mình. Cuốn sách này nói về những người có tầm nhìn xa trông rộng và dám chấp nhận mạo hiểm đã làm chủ nghệ thuật kể chuyện, và truyền cảm hứng cho chúng ta sống tốt hơn. Một số người khiến chúng ta bật cười, một số người khiến chúng ta suy nghĩ, và một số người khiến chúng ta thay đổi. Thông qua việc kể chuyện một cách đầy nghệ thuật, vừa truyền đạt thông tin vừa thách thức người nghe, họ đã xây dựng được các công ty, thúc đẩy thế giới phát triển, và khiến tất cả chúng ta cảm thấy chính mình cũng có thể làm được những điều tưởng như bất khả thi.

Tất Cả Chúng Ta Đều Là Những Người kể chuyện

Kể chuyện là yếu tố căn bản của giao tiếp. Trong thế giới mà con người luôn phải đối diện với những lựa chọn, câu chuyện thường là yếu tố quyết định để xác định chúng ta sẽ làm việc với ai. Tất cả chúng ta đều là những người kể chuyện. Chúng ta kể chuyện để bán ý tưởng. Chúng ta kể chuyện để thuyết phục các nhà đầu tư hỗ trợ cho một sản phẩm nào đó. Chúng ta kể chuyện để giáo dục học sinh, sinh viên. Chúng ta kể chuyện để truyền cảm hứng cho đội nhóm. Chúng ta kể chuyện để thuyết phục những người đóng góp viết một tấm séc. Chúng ta kể chuyện để khuyến khích con cái tận dụng hết tiềm năng của chúng. Hãy học cách kể chuyện để cuộc sống của bạn và của những người mà bạn tiếp cận thay đổi hoàn toàn.

Bí mật của Người kể chuyện nói về 50 người kể chuyện đã thay đổi thế giới hoặc tạo ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp nhờ vào việc làm chủ được nghệ thuật và khoa học kể chuyện. Mỗi người kể chuyện đều thuộc một trong năm hạng mục tương ứng với năm phần nhằm khuyến khích bạn suy nghĩ khác đi về câu chuyện của chính mình, và cách bạn đưa nghệ thuật kể chuyện vào việc giao tiếp hằng ngày.

- Những người kể chuyện khơi dậy ngọn lửa bên trong chúng ta

- Những người kể chuyện giáo dục

- Những người kể chuyện đơn giản hóa

- Những người kể chuyện truyền động lực

- Những người kể chuyện khơi dậy phong trào

Mỗi chương được chia thành ba phần. Trước tiên, bạn sẽ tìm hiểu câu chuyện của chính người kể chuyện đó. Đa số những người được nhắc tới trong cuốn sách này đều từng là những người bình thường sử dụng nghệ thuật kể chuyện để đạt được các kết quả phi thường. Phần thứ hai của mỗi chương sẽ thảo luận chi tiết các công cụ của mỗi người kể chuyện, lý do tại sao chúng hiệu quả, và cách áp dụng chúng. Cuối cùng, mỗi chương kết thúc bằng một phần tóm tắt ngắn gọn về bài học mà chúng ta có thể rút ra – bí mật của người kể chuyện.

Khi đã học được những bí mật của người kể chuyện và lý do tại sao chúng hiệu quả, bạn có thể áp dụng những kỹ thuật này vào bất kỳ hình thức giao tiếp nào: hùng biện trước đám đông, thuyết trình PowerPoint, viết blog, e-mail, quảng cáo và marketing, hoặc đơn giản là trình bày ý tưởng về cà phê tại Starbucks. Bạn sẽ học cách đóng khung ý tưởng để truyền đạt thông tin, làm sáng tỏ và truyền cảm hứng.

Trong 10 năm tới, khả năng kể chuyện một cách thuyết phục sẽ đóng vai trò quyết định – kỹ năng quan trọng nhất – giúp bạn đạt được ước mơ của mình. Vì thập niên tiếp theo đánh dấu những hứa hẹn vĩ đại nhất mà nền văn minh con người từng biết tới, câu chuyện mà bạn kể cho chính mình và câu chuyện mà bạn chia sẻ cho những người khác sẽ khơi mở tiềm năng của bạn và hoàn toàn có thể thay đổi thế giới. Chẳng phải đã đến lúc bạn chia sẻ câu chuyện của mình rồi sao?

PHẦN I

NHỮNG NGƯỜI KỂ CHUYỆN KHƠI DẬY NGỌN LỬA BÊN TRONG CHÚNG TA

1

Điều gì khiến trái tim bạn ca hát?

Những người có niềm đam mê có thể giúp thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

– Steve Jobs

Khi mặt trời lặn xuống trên sông Hudson vào một ngày tháng Mười lộng gió, hai người đàn ông đứng trên sân thượng của một tòa chung cư sang trọng, nhìn xuống Công viên Trung tâm của New York. Một chàng trai 26 tuổi, cá tính, mặc chiếc áo len cao cổ và quần bò xanh, nhìn chằm chằm xuống đôi giày chạy của mình mà không nói lời nào. Sau đó, nhanh như chớp, anh xoay về phía người đứng bên cạnh – một giám đốc tập đoàn thành công, chỉ một tháng nữa là tròn 45 tuổi – nói ra những lời sẽ thay đổi sự nghiệp của cả hai cũng như của thương trường mãi mãi.

Trên ban công của một tòa chung cư ở San Remo vào tháng Ba năm 1983, Steve Jobs quay sang John Sculley và thách thức ông bằng một câu hỏi đơn giản nhưng vô cùng sâu sắc: "Ông có muốn bán nước ngọt trong suốt phần đời còn lại không? Hay ông muốn gia nhập cùng tôi và thay đổi thế giới?"

Sculley vừa mới từ chối đề xuất muốn ông điều hành Apple của Jobs, nói rằng mình muốn ở lại làm việc cho PepsiCo. Tuy vậy, câu hỏi của Jobs đã buộc ông phải nhìn sâu vào tâm hồn mình. "Tôi nuốt nước bọt vì biết rằng mình sẽ băn khoăn suốt phần đời còn lại vì mình đã bỏ lỡ thứ gì," Sculley nhớ lại câu hỏi mà đối với ông giống như một "cú đấm thẳng vào bụng".

Một cú đấm thẳng vào bụng. Khoảnh khắc "ngạc nhiên". Khoảnh khắc "khai sáng". Dù bạn gọi nó là gì đi nữa, những sự biến đổi

đáng kinh ngạc có thể xuất hiện chỉ sau một khoảnh khắc. Nhưng một ý tưởng chỉ có thể được thực hiện nếu người có ý tưởng đó thuyết phục được người khác hành động. Nếu không, những ý tưởng chỉ đơn giản là các nơ-ron thần kinh hoạt động trong bộ não mà thôi. Sự lãng phí lớn nhất chính là một ý tưởng không được thực hiện vì không thể kết nối với khán giả. Không phải bởi nó là một ý tưởng tồi mà vì nó không được trình bày theo cách có thể thuyết phục người khác.

Đây là cuốn sách nói về những ý tưởng đã khơi dậy trí tưởng tượng của chúng ta và thay đổi cả thế giới. Nó nói về những người thực hiện ước mơ, có tầm nhìn sâu rộng và dám chấp nhận mạo hiểm đã làm chủ được nghệ thuật kể chuyện để biến những ý tưởng đó thành sự thật. Steve Jobs chắc chắn là người kể chuyện kinh doanh vĩ đại nhất trong thời đại của chúng ta.

Trên ban công của tòa nhà năm 1983, Sculley đã chứng kiến "khả năng thay đổi thực tại" (reality distortion feld) của Steve Jobs, một thuật ngữ được đặt ra để mô tả sức thu hút cùng khả năng thuyết phục mọi người rằng họ có thể thực hiện ngay cả những điều bất khả thi của Jobs. Khi nghe tin Jobs qua đời vào tháng Mười năm 2011, Sculley nói: "Steve Jobs cực kỳ đam mê tạo nên sự thay đổi quan trọng trong cuộc đời của những người khác khi ông còn sống. Ông không bao giờ chỉ chú trọng đến tiền bạc hoặc đo đếm cuộc đời mình thông qua những thứ mà ông sở hữu… Một nhà lãnh đạo của thế giới đã qua đời, nhưng những bài học mà tài lãnh đạo của ông đã dạy cho chúng ta thì vẫn sống mãi."[4]

Những bài học của Steve Jobs vẫn sống mãi trong sự nghiệp của các đồng nghiệp cũ, ví dụ như giám đốc thiết kế của Apple – Jony Ive, CEO của Apple – Tim Cook, nhà sáng lập Nest Labs Tony Fadell, hay giám đốc hoạt hình của hãng Disney – John Lasseter. Jobs đã truyền cảm hứng cho họ thay đổi cách giao tiếp, để bán những ý tưởng của mình theo cách khơi dậy trí tưởng tượng của cộng đồng. Jobs đã cách mạng hóa thiết kế máy tính, hiển nhiên rồi, nhưng ông cũng là một người kể chuyện vô cùng thuyết phục. Tất cả những bài thuyết trình mà Steve Jobs đã thực hiện có gì đó tương tự như các vở kịch ở Broadway, và chứa đựng đầy đủ những thành phần của một câu chuyện tuyệt vời: bối cảnh và những điều bất ngờ, anh hùng và kẻ ác. Hầu như tất cả những nhà lãnh đạo chủ chốt trong lĩnh vực công nghệ và hầu như tất cả những nhà khởi nghiệp trẻ tuổi ngày nay đều cố tạo nên những bài thuyết trình giống Steve Jobs. Ai cũng có thể sao chép thiết kế[6] tối giản theo các bài thuyết trình của Steve Jobs, nhưng nó sẽ không thể giúp họ đi xa trừ khi họ học được bí mật thực sự về tài kể

chuyện của Jobs. Và năng khiếu đó không nằm trên slide. Nó nằm trong trái tim ông.

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Tháng Ba năm 2011, người đàn ông có tầm nhìn đột phá luôn nói câu đặc trưng "còn một điều nữa" xuất hiện trên sân khấu lần cuối cùng để hé lộ bí mật cho thành công của Apple. Steve Jobs gầy và yếu vì bệnh ung thư (khiến ông qua đời vài tháng sau đó), đã xuất hiện một cách bất ngờ để giới thiệu sản phẩm mới – iPad 2. Ít khán giả có mặt kỳ vọng Jobs sẽ xuất hiện vì khi đó ông đang nghỉ chữa trị lần thứ ba. "Chúng tôi đã thiết kế sản phẩm này trong khoảng thời gian rất lâu, và tôi không muốn bỏ lỡ nó," ông nói với đám đông đang hò reo. Jobs kết thúc bài thuyết trình bằng nhận xét sau:

Đó là công nghệ kết hợp với nghệ thuật, tính nhân văn, và nó đồng điệu với trái tim của mỗi chúng ta.

Chỉ bằng một câu, Jobs đã gói gọn điểm cốt lõi của thứ khiến ông trở thành người kể chuyện truyền cảm hứng. Hóa ra Sculley đã rất đúng khi nói rằng Jobs luôn đam mê đem lại sự thay đổi. Niềm đam mê là tất cả những gì chúng ta cần và Jobs thì lại có cực nhiều đam mê.

Từ khi ông đồng sáng lập Apple năm 1976 với bạn mình là Steve Wozniak, Jobs đã kết hợp niềm đam mê logic và cảm xúc để tạo nên mối liên kết đầy ý nghĩa với khán giả của mình. Khả năng truyền cảm hứng cho đám đông của Jobs đã trở thành huyền thoại. Sau khi phỏng vấn các đồng nghiệp của Jobs, những nhà thiết kế các bài thuyết trình là những người biết ông rõ nhất để viết cuốn sách *The Presentation Secrets of Steve Jobs (Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs)*, tôi đã nhận ra bí mật để thu hút khán giả của Jobs không phải nằm ở thiết kế slide, mặc dù những thiết kế này vô cùng đẹp mắt. Nhiều nhà lãnh đạo ngày nay đã cố bắt chước phong cách thuyết trình của Steve Jobs (các giám đốc ngày nay của Apple cũng sử dụng những mẫu thiết kế y hệt để tung ra những sản phẩm mới). Jobs đã khơi dậy trí tưởng tượng cho chúng ta vì ông vô cùng trân trọng khả năng thay đổi thế giới của công nghệ, và có thừa lòng dũng cảm để diễn đạt điều đó.

Câu chuyện của bạn bắt đầu từ đam mê. Bạn không thể truyền cảm hứng nếu chính mình không có cảm hứng. Thế nhưng, cảm hứng lại là một điều rất khó hiểu. Phần lớn mọi người đều nhận ra khi nhìn thấy nó ở người khác, nhưng lại gặp rất nhiều khó khăn

để khám phá nó trong chính mình. Steve Jobs đã khám phá ra nó bằng cách đặt câu hỏi: ***"Điều gì khơi dậy cảm xúc trong tôi?"*** Câu trả lời cho câu hỏi này rất khác so với câu trả lời cho câu hỏi: *Tôi phải làm gì?* Steve Jobs đã chế tạo máy vi tính; việc xây dựng các công cụ để giúp mọi người tận dụng được hết tính sáng tạo của họ chính là điều khơi dậy cảm xúc trong ông.

Câu hỏi về điều gì khơi dậy cảm xúc trong con người chính là cốt lõi của Apple. Tim Cook, CEO của Apple, đã nhắc lại một phiên bản khác của câu nói này trong các bài phát biểu và những buổi công bố sản phẩm. Có lần Cook đã hỏi: "Trái tim của chúng ta đang đập vì điều gì?" Vào một dịp khác, trong buổi công bố chiếc iPad Air mới vào tháng Mười năm 2014, Cook nói về mức độ hài lòng rất cao của khách hàng dành cho sản phẩm. "Đây là thứ đồng điệu với trái tim bạn," ông nói.

Steve Jobs luôn thể hiện đam mê của mình. Năm 1997, Steve Jobs trở về công ty mà ông đã đồng sáng lập sau khi bị sa thải 12 năm trước đó. Jobs tổ chức một cuộc họp toàn bộ nhân viên và tại đó, ông nói về vai trò của đam mê trong việc khôi phục thương hiệu.

Marketing hoàn toàn chỉ hướng tới các giá trị. Đây là một thế giới vô cùng phức tạp. Đây là một thế giới ồn ã và chúng ta sẽ không thể có cơ hội khiến người ta nhớ đến mình. Không công ty nào có cơ hội đó cả. Vậy nên, chúng ta cần phải biết rõ chúng ta muốn họ biết gì về mình. Khách hàng muốn biết Apple là ai và đại diện cho thứ gì. Chúng ta không chế tạo ra những chiếc hộp để mọi người làm việc, mặc dù đây là điều chúng ta làm rất giỏi… Apple hướng tới những điều cao đẹp hơn thế. Giá trị cốt lõi của Apple là chúng ta tin rằng con người có đam mê có thể thay đổi thế giới, làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn.[5]

Vào ngày 12 tháng Sáu năm 2005, Steve Jobs thực hiện một trong những bài thuyết trình tuyệt vời nhất trong lịch sử cho sinh viên – một bài diễn thuyết dài 2.250 từ trong 15 phút. Steve Jobs, người kể chuyện, đã biến bài diễn thuyết thành một câu chuyện có ba phần hướng vào một chủ đề chính: Hãy làm điều mà bạn yêu thích. "Hãy can đảm nghe theo trái tim và trực giác của bạn. Bằng cách nào đó, chúng đã biết bạn thực sự muốn trở thành người như thế nào," Jobs nói với các sinh viên.

Bài thuyết trình có sức lay động ghê gớm đã thu hút được 20 triệu lượt xem trên YouTube. Các nhân viên của Apple nói rằng niềm đam mê của Steve Jobs vẫn tiếp tục tồn tại trong DNA của Apple, theo đúng nghĩa đen. Khi Apple tung ra một phiên bản mới của hệ

điều hành OS X, họ bí mật giấu một món quà vì biết rằng sẽ có người khám phá ra nó. Ẩn trong ứng dụng soạn thảo văn bản của Mac – Pages – là toàn bộ bài phát biểu của Jobs. Niềm đam mê luôn có tính lan tỏa. Niềm đam mê là không thể cưỡng lại. Niềm đam mê nuôi dưỡng ngọn lửa bên trong chúng ta.

Hãy tự hỏi: Điều gì khơi dậy cảm xúc trong tôi?

Đam mê của bạn không phải là thứ sở thích thoáng qua, hoặc thậm chí là thú chơi lâu dài, mà là điều vô cùng có ý nghĩa và có vai trò cốt lõi trong bản ngã của bạn. Ví dụ, chơi golf là một thú vui của tôi. Dù tôi rất thích môn này – thực ra yêu nó là đằng khác – nhưng nó không phải là thứ cốt lõi định đoạt tôi là ai. Tuy thế, nó lại là điều cốt lõi với siêu sao PGA Rory Mcllroy. Khi được đề nghị mô tả lại tình yêu của mình cho môn này, Mcllroy từng nói: "Đó là thứ tôi nghĩ tới khi thức dậy mỗi sáng. Đó là thứ tôi nghĩ tới khi đi ngủ." Với Mcllroy, golf không chỉ là thú vui thoáng qua; đó là điệp khúc khiến trái tim của anh cất tiếng hát.

Tôi được mời diễn thuyết tại hội thảo LeWeb danh tiếng ở Paris, nơi quy tụ những nhà khởi nghiệp đam mê nhất thế giới trong vài ngày để chia sẻ những thông tin về kỹ thuật, sáng tạo và khởi nghiệp. Phía sau cánh gà tôi gặp Ferran Adrià, vị đầu bếp có tầm nhìn đột phá đã xây dựng nên nhà hàng nổi tiếng nhất thế giới, El Bulli.

"Tất cả những nhà khởi nghiệp có chung đặc điểm gì vậy?" tôi hỏi Adrià.

"Đây là một câu hỏi không thể trả lời được," ông đáp. "Có quá nhiều con đường dẫn đến thành công."

Adrià quay đi chỗ khác và tôi đoán điều đó báo hiệu cuộc nói chuyện của chúng tôi kết thúc. Sau đó, Adrià quay trở lại với tôi và nói: "Tôi phải rút lại câu đó. Có một điều mà tất cả những nhà khởi nghiệp thành công đều có, đó là đam mê."

"Làm thế nào để ông biết mình đã tìm thấy nó?" tôi hỏi.

"Hãy cùng diễn đạt nó như thế này. Khi anh nhìn thấy một ly rượu, anh nghĩ tới thứ gì?"

"Một loại đồ uống," tôi nói.

"Đúng thế. Anh nhìn thấy một món đồ uống. Nhưng tôi lại nhìn thấy một vườn nho. Tôi nhìn thấy những nguyên liệu. Tôi nhìn

thấy niềm vui. Tôi nhìn thấy gia đình. Tôi nhìn thấy bạn bè. Tôi nhìn thấy sự tiệc tùng."

Tôi rất thích uống rượu vang, nhưng với Adrià, nó khiến trái tim ông cất tiếng hát.

Vài năm trước, tôi đã phỏng vấn Chris Gardner, người đã được Will Smith khắc họa trong bộ phim *The Pursuit of Happyness (Cuộc theo đuổi hạnh phúc)*. Gardner nhớ lại câu chuyện khi mình còn vô gia cư, phải ngủ đêm trong nhà vệ sinh của ga tàu điện ngầm cùng với đứa con trai hai tuổi. Ban ngày, Gardner sẽ mặc com-lê, để con ở nhà trẻ, sau đó đến dự các lớp học không được trả lương để trở thành nhà môi giới chứng khoán. Bạn có thể đoán được câu chuyện này kết thúc thế nào rồi. Gardner đã vươn lên vị trí hàng đầu trong công ty của mình, và sau này trở thành triệu phú.

Khi làm việc ở San Francisco, tôi từng đi chuyến tàu BART và đi qua chính ga tàu điện ngầm nơi Gardner và con trai anh từng qua đêm. Tôi nhìn vào khuôn mặt của những người ngồi gần mình, rất ít người có vẻ hạnh phúc. Họ đang nhăn nhó nhìn xuống điện thoại hoặc ngó ra cửa sổ với vẻ sốt ruột. Ngọn lửa trong đôi mắt họ đã biến mất. Đâu đó trên đường đi, họ đã đánh mất niềm đam mê của mình. Tôi tự hỏi: *Làm thế nào để một người vô gia cư ngủ trong nhà vệ sinh của ga tàu điện ngầm có cuộc sống sôi động hơn những người có công việc ổn định và đi tàu điện tới chỗ làm?* Tôi hỏi Gardner chính câu đó. Câu trả lời của ông đã thay đổi cả cuộc đời tôi.

Gardner nói: "Bí mật của thành công là tìm ra điều mà bạn thích làm đến nỗi không thể chờ tới lúc mặt trời mọc để làm lại mọi thứ lần nữa."[6]

Gardner đứng lên từ hố sâu của sự nghèo túng bởi anh ấy đã nghe thấy điệp khúc khiến trái tim mình ca hát.

Nếu bạn vẫn chưa tìm thấy đam mê, hãy tự hỏi một câu hay hơn. Đừng hỏi: *Tôi muốn làm gì?* Hãy tự hỏi: *Điều gì khiến trái tim tôi cất tiếng hát*? Cả hai câu hỏi sẽ dẫn đến những câu trả lời rất khác nhau.

Trước khi bạn học nghệ thuật kể chuyện và làm chủ những kỹ thuật cụ thể giúp bạn truyền cảm hứng cho thế giới bằng những ý tưởng của mình, bạn phải biết thật rõ bạn muốn người khác biết gì về mình. Hãy bắt đầu quá trình này bằng cách tự hỏi những câu phù hợp. Ví dụ, tôi gặp nhóm khởi nghiệp đã sáng lập một công ty

chăm sóc sức khỏe với sự tài trợ của một số hãng đầu tư mạo hiểm lớn nhất tại Thung lũng Silicon. Công ty này đã phát triển phương pháp xét nghiệm máu để phát hiện ung thư. Tôi đã hỏi CEO của công ty bốn câu để thu nhận phản hồi về mặt cảm xúc và đưa ra một thông điệp mà công ty đó có thể sử dụng để kể câu chuyện của mình cho những khán giả mục tiêu (các nhà đầu tư, chuyên gia y tế và giới truyền thông). Hãy để ý các câu hỏi ngày càng trở nên giàu cảm xúc và thu lại những phản hồi rất khác nhau:

1. Tại sao anh sáng lập công ty này? *"Để đem lại những ảnh hưởng tích cực cho cuộc sống của các bệnh nhân."*

2. Công ty của anh làm gì? *"Chúng tôi phát triển công cụ cho phép chống lại bệnh ung thư bằng một xét nghiệm máu đơn giản."*

3. Anh đam mê điều gì? *"Chăm sóc bệnh nhân. Mỗi tuần, chúng tôi nhìn thấy bệnh nhân được sử dụng những biện pháp chữa trị phù hợp, và điều đó cứu sống họ."*

4. Điều gì khiến trái tim anh ca hát? *"Hồi đó, chúng tôi làm việc với một bác sĩ chữa trị ung thư, và ông ấy kể với chúng tôi về một bệnh nhân được chẩn đoán ung thư tuyến tụy. Bệnh đã di căn khắp cơ thể. Người ta nói với cô ấy rằng, cô chỉ sống được hai tháng nữa. Không còn hi vọng nào. Bác sĩ của cô ấy biết về phương pháp xét nghiệm máu của chúng tôi và quyết định dùng thử. Kết quả xét nghiệm đã tìm ra sự đột biến của tế bào ung thư. Những đột biến này không hề khớp với ung thư tuyến tụy. Bệnh nhân đó mắc ung thư buồng trứng. Bác sĩ đã thay đổi cách chữa trị. Sau 12 tuần, cơ thể cô đã không còn tế bào ung thư nào nữa. Những câu chuyện như thế này luôn truyền cảm hứng để tôi có thể làm việc suốt đêm."*

Hãy suy ngẫm lại những gì đã xảy ra trong cuộc nói chuyện trước đó. Ba câu hỏi đầu tiên thu được câu trả lời thuần túy mang tính thông tin. Câu hỏi thứ tư – điều gì khiến trái tim của anh ca hát – thu được một câu chuyện hoàn toàn khác. Bản thân thông tin không thể truyền cảm hứng được. Trái tim trong câu chuyện của bạn mới đem lại linh hồn cho các thông tin đó. Vậy nên, những bài thuyết trình PowerPoint chứa đầy thông tin sẽ không thể tác động đến trái tim và tâm trí, nhưng các câu chuyện thì có. Những slide được thiết kế tốt sẽ hỗ trợ cho câu chuyện, nhưng câu chuyện bao giờ cũng phải là yếu tố tiên quyết.

Giám đốc hoạt hình của Disney, John Lasseter, người từng nói ông mắc nợ sự nghiệp của mình cho Steve Jobs, đã có lần nói rằng khi xây dựng câu chuyện, cốt truyện có thể thay đổi rất mạnh mẽ: các

nhân vật có thể đến và đi, bối cảnh cũng vậy. Điều không thể thay đổi là trái tim của câu chuyện, vì nó đặt nền móng cho tất cả mọi thứ.

Một nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng từng nói với tôi rằng, ông lắng nghe bài thuyết trình hệt như lắng nghe một bài hát. Ông tự hỏi: *Liệu các điệp khúc có thu hút được người tiêu dùng? Liệu nó có truyền được cảm hứng cho mọi người gia nhập hành trình của người anh hùng?* Nhà đầu tư đang tìm kiếm một sự kết nối về mặt cảm xúc. Ông ấy lắng nghe nhịp đập, đam mê. Bước đầu tiên để kể được câu chuyện truyền cảm hứng chính là phát hiện ra điệp khúc của bạn – bản thu âm khiến trái tim cất tiếng hát.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện có thể truyền cảm hứng đều có cảm hứng bên trong mình. Họ biết rất rõ động cơ của mình, niềm đam mê thúc đẩy họ, và luôn nhiệt tình chia sẻ niềm đam mê đó với khán giả. Hãy luôn tự hỏi: *Điều gì khiến trái tim tôi ca hát?* Câu trả lời chính là nền móng để xây dựng tất cả những câu chuyện tuyệt vời nhất.

2

Từ người bán áo phông tới nhà sản xuất chương trình hàng đầu

Cuộc sống không phải là để tìm kiếm bản thân. Cuộc sống là để tự tạo nên bản thân.

– George Bernard Shaw

Mark có rất nhiều thời gian để nghĩ về câu chuyện của mình trên chuyến bay dài hơn 8.000km từ sân bay Heathrow tại London tới sân bay quốc tế Los Angeles. Anh không có việc làm, nơi ở, mà chỉ có vài trăm đô-la. Hồ sơ của Mark cũng không có gì nổi bật, mặc dù anh từng phục vụ trong quân đội Anh. Mark mới 22 tuổi và chưa từng học đại học. Làm thế nào anh có thể đạt được thành công ở một đất nước mới mẻ mà anh chưa từng đặt chân đến? Trên chuyến bay, Mark quyết định viết nên câu chuyện của riêng mình, và luyện tập kể nó thật hay. Dù không phải người Mỹ, nhưng Mark có hai nét tính cách giúp anh đạt được Giấc mơ Mỹ: sự lạc quan và tự tin.

Chuyến bay của Mark hạ cánh tại Los Angeles vào ngày 18 tháng Mười năm 1982 – một chàng thanh niên lao động đến từ vùng East End của London mà không có "vé quay về". Nick, bạn của Mark, đã tới đón anh ở sân bay và đem tới tin tốt: Một gia đình giàu có ở Beverly Hills đang tìm người trông trẻ. Mark đã có buổi phỏng vấn với gia đình đó ngay tối hôm ấy. Ban đầu, họ cảm thấy không mấy hài lòng về kinh nghiệm của anh, hay đúng ra là anh thiếu kinh nghiệm. Việc người trông trẻ là nam giới rất khác thường ở Los Angeles và Mark không tạo cho họ ấn tượng rằng anh thực sự là người giỏi làm việc nhà. Nhưng rồi anh đã kể một câu chuyện khiến họ không thể cưỡng lại. Sử dụng kỹ thuật so sánh hiệu quả, anh đã nói với cặp vợ chồng rằng một cựu lính

nhảy dù Anh sẽ luôn đảm bảo an ninh cho căn nhà của họ, "điều này giống như thuê một người trông trẻ và một vệ sĩ cùng lúc."

Màn thể hiện của Mark đã giúp anh kiếm được công việc đó chỉ 24 giờ sau khi hạ cánh xuống nước Mỹ. Công việc đầu tiên mà nhà sản xuất truyền hình Mark Burnett đã làm ở Mỹ là lấy bát đĩa ra khỏi máy rửa bát, một thiết bị mà mãi tới lúc đó anh mới nhìn thấy lần đầu tiên.

Trong hai năm làm trông trẻ, Burnett nghiên cứu những thói quen của người giàu có và học được một bài học đầy giá trị về thành công, điều sau đó sẽ đưa anh lên đỉnh cao của ngành công nghiệp truyền hình. Burnett nhận ra câu chuyện của cuộc đời anh là một trang giấy trắng và anh có trách nhiệm viết nên câu chuyện. Đồng thời, anh nhận ra mình có năng khiếu kể chuyện để bán những ý tưởng. Và anh mang năng khiếu đó đến bãi biển.

Kế hoạch kinh doanh ban đầu của Burnett – giả sử nếu anh có viết nó – chắc hẳn chỉ vừa kích cỡ của một tờ giấy thấm: Mua những chiếc áo phông với giá 2 đô-la rồi bán lại chúng với giá 18 đô-la. Vì không có tiền để thuê quầy bán hàng, anh đã thuê một hàng rào. Và vì không thể thuê được toàn bộ hàng rào, anh chấp nhận chỉ thuê một khoảng rộng 3m.

Mặc dù chưa từng làm nghề bán hàng hay tham dự các hội thảo hướng dẫn bán hàng hoặc đọc sách dạy phương pháp bán hàng, Burnett vẫn bán hàng rất giỏi vì anh biết bí mật của người kể chuyện. "Khách hàng mua từ những người họ cảm thấy thoải mái, những người mà họ coi là bạn,"[7] Burnett nói. Và bạn bè thì không "bán hàng". Họ kể những câu chuyện.

Burnett học cách kể các câu chuyện đằng sau những chiếc áo phông của anh, và định hình các câu chuyện đó để phù hợp với tính cách đa dạng của những người tới tham gia tại bờ biển Nam California thuộc thị trấn Venice. Anh học được rằng, thông tin và dữ liệu sẽ thuyết phục được các khách hàng thích "phân tích" (các kỹ sư, bác sĩ hoặc nhà khoa học). "Họ muốn biết chiếc áo được làm ra như thế nào, và các đường chỉ có bền không. Với những người đó, cách trình bày của tôi phải đi thẳng vào vấn đề," Burnett viết. Anh khám phá ra rằng những khách hàng thiên về cảm xúc ít khi bị thuyết phục bởi các thông tin, và thường đưa ra quyết định sau khi cảm nhận lớp vải và thấy ưa thích màu sắc của nó. Burnett sẽ chia sẻ câu chuyện về nguồn gốc của những chiếc áo, ai đã làm ra nó, và sự khéo léo của những người thiết kế nó. "Trong nhà hát, phương pháp này được gọi là diễn tùy theo khán giả," anh nói.

Trên vỉa hè đó, Burnett đã học cách đọc vị khán giả, và xây dựng câu chuyện phù hợp với cách vận hành của bộ não họ.

Burnett đã dành hai năm bán áo phông cho hàng nghìn người, trong đủ các lĩnh vực của cuộc sống và đến từ mọi nơi trên thế giới. Anh bán hàng giỏi đến nỗi có thể trả được 1.500 đô-la tiền thuê nhà hằng tháng chỉ sau một ngày bán hàng. Burnett tiết kiệm phần lớn phần còn lại trong thu nhập và dồn tiền vào những thương vụ bất động sản hấp dẫn. Sau tám năm kể từ lần đầu đặt chân tới Mỹ, Burnett đã kiếm được triệu đô-la đầu tiên.

Năm 1998, Burnett đã mua lại quyền phát hành ở Mỹ một cuộc thi của Anh có tên Survivor (tạm dịch: Người sống sót). Anh cho rằng nó sẽ thu hút khán giả ở Mỹ. Vì là một cựu lính nhảy dù trong quân đội Anh, Burnett rất đam mê những môn thể thao mạo hiểm và anh biết rằng, nhốt một nhóm người trong các tình huống khó khăn sẽ giúp hé lộ những người hùng và kẻ ác, các thành phần cơ bản của những câu chuyện cổ điển. Nhưng trước khi có thể đưa nó lên tivi, Burnett cần có mạng lưới để phát hành. Và điều đó có nghĩa là anh sẽ phải sử dụng tài kể chuyện để thuyết phục các giám đốc đài truyền hình cho phép phát sóng nó.

Cốt lõi của Survivor là một chương trình truyền hình thực tế, trong đó một nhóm người bị cô lập ở một địa điểm hẻo lánh, và cạnh tranh nhau vượt qua các thử thách để giành được giải thưởng 1 triệu đô-la. Đó là một thông điệp rất đơn giản. Nhưng hẳn bạn vẫn còn nhớ có sự khác biệt rất lớn giữa một câu chuyện, một câu chuyện hay và một câu chuyện không thể cưỡng lại. Burnett đã luôn nói rằng nó là một tấn kịch, chứ không phải một chương trình truyền hình thực tế. “Khi đi công tác, tôi luôn nhìn những người khách đi cùng mình trên máy bay và tưởng tượng chuyện máy bay bị rơi xuống một hòn đảo. Tôi sẽ đứng ở vị trí nào trong cộng đồng mới đó? Ai sẽ là người lãnh đạo và ai sẽ phục tùng? Ai sẽ không thể chịu đựng nổi hoàn cảnh đó?”[8] Burnett nhớ lại. Những người dự thi đều là những “người sống sót” được gộp lại thành các “bộ lạc” và từng người sẽ bị “hội đồng bộ lạc” đuổi khỏi hòn đảo.

“Những kỹ năng giỏi nhất của tôi luôn là kể chuyện và trình bày ý tưởng,” Burnett thừa nhận trong cuốn hồi ký của mình, Jump In! (tạm dịch: Nhảy vào!). “Tất cả thành công đều bắt đầu bằng khả năng bán được thứ gì đó dù là áo phông hay một ý tưởng.” Burnett rất giỏi kể chuyện, nhưng việc kể chuyện đòi hỏi phải luyện tập và ngay cả những người giao tiếp giỏi nhất cũng không thể làm đúng ngay lần đầu tiên. Burnett đã luyện tập bài nói của mình rất kỹ

càng, thử dùng bạn bè làm khán giả. Anh nhớ lại: "Ban đầu, các bài nói trở nên quá dài và phức tạp. Những người ăn tối cùng với tôi sẽ ngả lưng trên ghế, lơ đãng gật gù ra vẻ đang lắng nghe, mặc dù mắt họ đảo liên hồi và tâm trí thì bị sao lãng."[9] Burnett nhận ra "cái đảo mắt" từ những ngày còn bán áo phông trên bờ biển Venice. Anh đã đơn giản hóa câu chuyện và những cái nhìn trống rỗng đó biến thành sự phấn khích. "Khi tinh chỉnh lại bài nói, khiến nó trở nên nhanh và trơn tru hơn, luôn sôi động, tôi nhận thấy những người cùng ăn tối với mình sà tới gần để nghe từng âm tiết. Mắt họ sáng long lanh. Và họ đưa ra hàng loạt câu hỏi mà tôi đã học được cách để trả lời theo đúng phong thái như khi tôi kể câu chuyện đó."

Bài trình bày của anh không phải lúc nào cũng hiệu quả. Kênh Discovery từ chối. Một giám đốc tại USA Network gạt bỏ nó chỉ sau 30 giây. CBS, kênh mà sau này cuối cùng cũng mua lại chương trình đó, đã từ chối trong lần đầu tiên. Khi trình bày các ý tưởng, Burnett tin rằng, câu trả lời "không" chỉ đơn giản có nghĩa rằng người đó chưa tin vào tầm nhìn của bạn tại thời điểm đó. Người khác hoàn toàn có thể tin vào nó, nhưng bạn phải học từ những câu trả lời "không" và tinh chỉnh câu chuyện để đem lại ảnh hưởng lớn nhất, để khi cơ hội xuất hiện, bạn có thể thực hiện bài thuyết trình hay nhất trong đời.

Với Burnett, cơ hội đến với anh khi giám đốc bộ phận phụ trách biên kịch tại CBS lại rất thích những điều ông ta được nghe và đem ý tưởng đó trình bày với chủ tịch của CBS. Les Moonves vốn có tiếng là một trong những giám đốc điều hành cứng rắn nhất trong lĩnh vực truyền hình, và ông muốn được nghe bài thuyết trình từ chính Burnett. "Với phong thái tự tin và những kỹ năng đã được rèn giũa từ các bữa tiệc tối và những bài trình bày trước đó, tôi bước vào văn phòng rộng lớn của Leslie, và thực hiện bài thuyết trình hay nhất trong đời mình,"[10] Burnett nhớ lại. Burnett bắt đầu bài thuyết trình bằng cách đưa cho Moonves một bản mô phỏng tạp chí Newsweek với hình chương trình Survivor trên bìa. "Hãy dũng cảm và tỏ ra tự tin dù bạn lo lắng đến thế nào," Burnett khuyên khi nhớ lại buổi gặp gỡ đó. Bài thuyết trình đã phát huy tác dụng và Moonves phê duyệt ngân quỹ đủ để chi trả 39 ngày quay phim trên đảo Pulau Tiga ở biển Đông. Survivor thống trị các bảng xếp hạng và trở thành loạt chương trình truyền hình thực tế số 1 mọi thời đại.

Tôi gặp lại Burnett vào tháng Hai năm 2014, trong khi một chương trình khác của anh cũng đang làm nên lịch sử – The Voice. Nếu thành công để lại các manh mối, thì chúng ta nên lưu ý rằng

mỗi người kể chuyện xuất hiện trong cuốn sách này, kể cả Burnett, đều là những người lạc quan. Họ không đơn giản là những người lạc quan theo kiểu "chiếc cốc đầy một nửa, luôn nhìn vào mặt tốt đẹp của cuộc sống". Họ có niềm tin vững chắc vào khả năng của mình để đạt được những điều tưởng chừng như không thể. Ngôn ngữ của họ cho thấy ý định của họ. Ở nơi phần lớn mọi người chỉ có các "mục tiêu", những người kể chuyện truyền cảm hứng nhìn thấy những điều cao đẹp hơn, và không để bất kỳ ai cản trở họ. Trên hết, họ tin vào các ý tưởng, sẵn sàng trả giá để biến những giấc mơ đó thành hiện thực. Họ tin vào "cảm giác", "trực giác", "trái tim", hay trong trường hợp của Burnett, là "tiếng gọi". "Sau cùng, bạn sẽ không bao giờ có thể chắc chắn mình đang đi trên con đường đúng đắn,"[11] Burnett nói. "Bạn phải lắng nghe tiếng gọi và tin rằng mọi thứ rồi sẽ ổn. Con đường không hề rõ ràng ngay từ đầu. Bạn sẽ được hướng dẫn, nhưng nếu không bắt đầu bước đi, bạn sẽ chẳng tới được đâu cả. Hãy bắt đầu đi ngay cả khi bạn không biết con đường dẫn tới đâu."

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Peter Thiel, nhà sáng lập Paypal, từng gọi Burnett là một "người lạc quan xác định", người nhìn thấy tương lai tốt đẹp hơn hiện tại và cố gắng biến điều đó thành hiện thực. Theo Thiel trong cuốn *Zero to One (Không đến Một)*, những người lạc quan xác định là các nhà phát minh và những người có tầm nhìn đột phá giúp đưa cả thế hệ tiến lên. Họ là những người dù rơi vào hoàn cảnh khó khăn như suy thoái kinh tế, hoặc không biết tương lai sẽ thế nào, vẫn dũng cảm lập ra những kế hoạch, và biến thế giới trở thành một nơi giàu có và lành mạnh hơn.

Sự lạc quan không thể lay chuyển là một phẩm chất sẵn có trong Burnett. Không phải tất cả những người lạc quan đều là những người kể chuyện, nhưng gần như tất cả những người kể chuyện truyền cảm hứng đều lạc quan. Có một thứ mà Solomon Snyder gọi là "Nguyên tắc Táo bạo" (The Audacity Principle). Snyder là giám đốc khoa Thần kinh học tại Trường Y khoa Johns Hopkins. Ông đã dành hơn 40 năm nhận diện tính cách của các nhà khoa học đem lại những đột phá vĩ đại nhất. Trong khi những ý tưởng ban đầu và quá trình suy nghĩ sáng tạo là các yếu tố cơ bản cho thành công trong khoa học, Snyder nhận thấy những nhà khoa học đã làm thay đổi thế giới đều có chung một tính chất khiến họ khác hẳn so với các đồng nghiệp: sự táo bạo. Snyder định nghĩa sự táo bạo là thái độ luôn sẵn sàng bắt tay vào việc, sự quyết tâm và tự tin để theo đuổi một ý tưởng và trình bày ý tưởng đó "dù cho cả thế giới có đấm bạn vỡ mũi".[12]

Burnett đã bị đấm vào mũi khá nhiều lần. Dù ông có nhiều chương trình thành công đến thế nào, mỗi bài thuyết trình mới của ông đều được đón nhận với rất nhiều sự hoài nghi. Các nhà phê bình và những kẻ hoài nghi sẽ hợp sức để nói với ông tại sao những ý tưởng của ông sẽ không bao giờ tìm được khán giả. Survivor không được kỳ vọng là sẽ sống sót. Và các chương trình *The Apprentice, Shark Tank,* hay *The Voice* cũng vậy.

Burnett đã nói với tôi rằng ông ấy và vợ mình, Roma Downey, đã gặp phải những kẻ hoài nghi kinh khủng nhất khi họ sản xuất chương trình truyền hình dựa trên kinh thánh *The Bible*. "Rất nhiều người đã khuyên tôi đừng thực hiện chương trình đó,"[13] ông nhớ lại. "Đó là một dự án vô cùng khó khăn. Có rất nhiều lý do khiến chúng tôi lẽ ra không nên thực hiện: quá khó khăn, đắt đỏ và quy mô quá lớn. Điều họ đã không nhận ra rằng, đối với chúng tôi, đó không phải là một thương vụ làm ăn. Đó là tiếng gọi." *The Bible* được phát trên kênh History vào tháng Ba năm 2013, và thu hút được hơn 100 triệu người xem.

Những người kể chuyện truyền cảm hứng như Burnett không làm các việc quá nhỏ nhặt. Họ mơ những giấc mơ lớn lao. Họ có lòng dũng cảm, sự quyết tâm và tự tin để chia sẻ những ý tưởng của mình, ngay cả khi thỉnh thoảng phải nhận những cú đấm vào giữa mũi.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện thành công tin vào sức mạnh của ý tưởng. Họ biết rằng những ý tưởng đó sẽ không tự thuyết phục được người khác, nên họ làm việc cật lực để tinh chỉnh và trình bày một câu chuyện thật thu hút. Nếu bị từ chối, họ sẽ không từ bỏ ý tưởng mà học tập từ nó. Họ coi câu trả lời "không" là cơ hội để biến bài trình bày tiếp theo thành "có".

3

Vượt qua nỗi sợ phát biểu trước đám đông để bán hết vé tại sân vận động Yankee

Nếu một người có thể viết một cuốn sách hay hơn hoặc thuyết giảng thu hút hơn, cả thế giới sẽ đổ tới cánh cửa của người đó.

– Ralph Waldo Emerson

Joel chưa từng nghĩ anh sẽ cảm thấy thoải mái khi thuyết trình trước đám đông. Cha anh đã sáng lập nhà thờ trong một cửa hiệu bán đồ ăn cho gia súc bỏ hoang ở phía bắc Houston. Sau khi tốt nghiệp đại học, Joel trở về nhà thờ của cha để giúp điều hành nó. Joel thích đứng sau hậu trường, và trong suốt 17 năm sau đó, anh ngồi phía sau ống kính, ghi hình và chỉnh sửa những bài thuyết giảng của cha để phát trên tivi.

Cha của Joel, người tin rằng con trai mình đang bỏ quên năng khiếu của nó, đã cố gắng thuyết phục anh thực hiện chỉ một bài thuyết giảng mà thôi. Nhưng mỗi lần ông nói đến chủ đề này, Joel lại lịch sự từ chối hết lần này đến lần khác. Anh là người hướng nội và không thích trở thành tâm điểm của sự chú ý. Sự thật là Joel rất sợ phải nói trước đám đông, và thậm chí không thể ngăn đôi tay mình khỏi run lên mỗi khi nói các thông báo trong nhà thờ. Trong những trường hợp phải đối mặt với khán giả, chỉ trong một chốc, Joel sẽ thể hiện những triệu chứng cơ bản của việc sợ sân khấu – tay mướt mồ hôi, tim đập liên hồi, thở gấp.

Nhưng cha anh vẫn tiếp tục khuyến khích anh và cuối cùng, vào ngày 17 tháng Một năm 1999, Joel cũng bị thuyết phục. Joel cũng không thể giải thích tại sao anh lại quyết định thuyết giảng vào

tuần đó, anh chỉ cảm thấy mình đã nghe thấy một tiếng gọi. Trong một chốc, anh nghĩ rằng người gọi cho anh có lẽ đã gọi nhầm số; anh là một kẻ luôn lo lắng không thể cứu vãn. "Bản tính tôi rất rụt rè và ít nói. Cha tôi mới là người luôn đứng trên sân khấu, còn tôi nghĩ mình không phải là người như thế,"[14] Joel nhớ lại. "Khi nói với cha rằng mình sẽ thuyết giảng, thực sự thì tôi không hề mong chờ điều đó. Tôi chỉ làm thế để khiến ông tự hào. Tôi đã rất lo lắng. Tôi nói quá nhanh. Tất cả những gì tôi còn nhớ được là mình đã lo lắng thế nào và sợ hãi phải làm việc đó ra sao. Đó là tuần lễ tồi tệ nhất trong cuộc đời tôi!"

Tuần lễ đó còn trở nên tồi tệ hơn. Cha anh bị đưa đi cấp cứu vì những biến chứng khi chạy thận nhân tạo. Ông phải xem con trai mình thuyết giảng lần đầu tiên từ giường bệnh. John Osteen ra đi thanh thản năm ngày sau đó.

Hai tuần sau, khi mới chỉ thuyết giảng đúng một lần, con trai của John là Joel Osteen trở thành mục sư của Nhà thờ Lakewood tại Houston. Nhà thờ ban đầu chỉ có 90 giáo dân ở phía sau hiệu bán đồ ăn cho gia súc, tới thời điểm John Osteen qua đời đã có 5.000 người tới dự những bài thuyết giảng. Ngày nay, đây là nhà thờ lớn nhất nước Mỹ với 50.000 người đến nghe thuyết giảng mỗi tuần tại nơi từng là trụ sở Compaq ở Houston. Hơn 10 triệu lượt người xem các bài thuyết giảng của Osteen mỗi tuần tại Mỹ, và hàng triệu người khác xem qua truyền hình ở 100 quốc gia.

Quá trình biến đổi thành người kể chuyện tự tin không hề xảy ra nhanh chóng như khi ta gạt công tắc. Osteen đã thuyết giảng hằng tuần trong suốt hai năm trước khi bắt đầu cảm thấy thoải mái ở vị trí mục sư. Những ngày đầu tiên vô cùng khó khăn. Có lần anh nghe hai thành viên giáo đoàn nói chuyện với nhau, "Cậu ấy sẽ không bao giờ giống như cha mình được." Anh đã gặp rất nhiều khó khăn để rũ bỏ cảm giác bản thân không thể thoát khỏi cái bóng của cha. Nếu những từ ngữ cũng giống như hạt giống, thì Osteen đang gieo các hạt giống sai lầm trong giai đoạn mới này của cuộc đời. Osteen cứ nghiền ngẫm mãi những câu nói đó, để chúng bám rễ. Anh tua đi tua lại những nhận xét tiêu cực trong tâm trí mình: *Mình không đủ giỏi. Mình không có năng khiếu. Những người đó nói đúng; mình sẽ không bao giờ có thể giỏi như cha được.*

Rõ ràng là anh có động lực để cải thiện; anh bắt đầu luyện tập và thậm chí vẫn duy trì thói quen đó cho tới ngày nay; duy trì thói quen tự viết các bài thuyết giảng và luyện tập mỗi bài sáu tiếng trước khi nói trước khán giả. Việc tập luyện giúp Osteen tinh

chỉnh các từ ngữ và cách diễn đạt, nhưng anh vẫn phải thay đổi cuộc hội thoại diễn ra bên trong mình. Anh phải chuyển đổi câu chuyện quan trọng nhất – câu chuyện mà anh tự kể cho chính mình.

Osteen quyết định thay đổi cuộc nói chuyện tiêu cực bên trong mình bằng các từ ngữ truyền động lực để tận dụng được hết tiềm năng của bản thân. Anh chuyển kênh đang được mở trong trí tưởng tượng. Thay vì xem đi xem lại chương trình *Tôi không đủ giỏi,* anh trở thành một khán giả trung thành của *Tôi có thể làm tất cả mọi thứ.* Mỗi sáng, Osteen tự nói với bản thân: *Mình rất mạnh mẽ. Mình tự tin. Mình đang hoàn thành sứ mệnh. Mình là một người chiến thắng chứ không phải là nạn nhân.* Việc làm này, khi kết hợp với cách tiếp cận vô cùng chặt chẽ của anh đến việc thuyết giảng, đã tạo nên sự khác biệt. Và khi Osteen đã vào guồng thì không gì có thể ngăn cản anh được, nhờ thế anh đã truyền cảm hứng cho hàng triệu người ngồi chật kín các sân vận động trên khắp thế giới. "Giờ đây," anh nói, "mỗi lần bước ra sân khấu, tôi cảm thấy khiêm tốn và được nhận thưởng xứng đáng khi có quá nhiều người tới dự. Giờ tôi tự nói với mình rằng tôi sẽ làm hết sức, và hy vọng sẽ đưa mọi người cùng đi theo chiều hướng tích cực."[15]

Chỉ mười năm sau khi chàng trai trẻ mắc chứng sợ sân khấu buộc phải thuyết giảng, Osteen đã bán hết vé cho các buổi thuyết giảng tại sân vận động Yankee trong sự kiện không liên quan tới bóng chày đầu tiên tại sân bóng mới (sự kiện đầu tiên của anh đã đánh bại cả nhóm nhạc Rolling Stones). "Giai đoạn mà tôi nghĩ sẽ là những giờ phút đen tối của cuộc đời mình đã đưa tôi đến giờ phút xán lạn nhất. Trước đó, tôi đã quá thoải mái làm việc sau hậu trường. Đôi khi khó khăn lại đẩy bạn đến với vận mệnh của Chúa,"[16] Osteen kể với tôi khi nhớ lại những tuần đầu tiên làm mục sư.

Cảm thấy đau đớn vì những lời phê phán là điều hoàn toàn bình thường, như Joel Osteen đã cảm thấy tổn thương khi nghe mọi người nói anh sẽ không thuyết giảng giỏi bằng cha mình. Lúc đó, Osteen có thể không nhận ra, nhưng việc thay đổi tiếng nói bên trong anh đã giúp củng cố một trong những lý thuyết quan trọng nhất trong tâm lý học: niềm tin ở bản thân.

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Năm 1925, thị trấn Mundare ở Alberta có dân số 400 người. Ngày nay, nó cũng chẳng lớn hơn là bao, khi dân số mới tăng lên đến con số 800. 100 năm trước, một người nhập cư từ Đông Âu là một

trong những người đã giúp xây dựng nên con đường mà giờ được gọi là Tuyến đường sắt xuyên lục địa Canada. Người đó đã chặt cây để xây nhà, dùng tay không giật hết cả bộ rễ. Anh rời các tảng đá mà không cần dùng máy móc hạng nặng nào, chỉ với sự giúp sức của hai con ngựa. Anh xây dựng nên một con đường dẫn tới nhà mình, đồng thời giúp xây dựng nhà thờ và trường học duy nhất của cả thị trấn. Vợ anh phụ trách dịch vụ vận chuyển trong thị trấn, nhận các loại hàng hóa từ trên tàu hỏa và đưa chúng tới nơi ở của các cư dân.

Cặp vợ chồng chăm chỉ này chưa bao giờ được ghi nhận là những công dân cao quý nhất của Canada, nhưng con trai họ thì có. Albert Bandura, con trai của người mẹ gốc Ukraine và người cha gốc Ba Lan không hề được học hành chính quy, nhưng lại trở thành một trong những nhà tâm lý học có ảnh hưởng nhất trên thế giới.

Bandura học ở ngôi trường duy nhất trong thị trấn mà cha anh đã giúp xây dựng, với chỉ hai giáo viên dạy tất cả các lớp từ 1 tới 12. "Thông thường, những điều kiện đó sẽ được coi là thiệt thòi ghê gớm về mặt giáo dục,"[17] Bandura giải thích. "Với tôi, nó cho phép tôi được tự chịu trách nhiệm giáo dục bản thân. Nội dung của các khóa học đó không quá quan trọng, nhưng chính khả năng định hướng bản thân thu lượm được từ đó đã giúp tôi rất nhiều. Theo cách nào đó, trường phái tâm lý học của tôi dựa trên con người, nghĩa là con người có thể định đoạt vận mệnh của bản thân. Trên nhiều khía cạnh, lý thuyết của tôi thực chất phản ánh cuộc đời của chính tôi."

Năm 1977, Bandura công bố một nghiên cứu đã thay đổi cách chúng ta nhìn nhận thành công và động lực. Bài nghiên cứu "Niềm tin vào bản thân: Hướng tới một Lý thuyết thống nhất về Thay đổi hành vi" đã nhận diện sự khác biệt cơ bản giữa những người hoàn thành được mục tiêu và những người thất bại. Những người thành công tin vào khả năng của mình để hoàn thành mục tiêu. "Những người tin tưởng vào khả năng của mình, đối mặt với các nhiệm vụ khó khăn và coi chúng là những thử thách có thể vượt qua thay vì các mối đe dọa cần phải trốn tránh,"[18] Bandura nói. Nói cách khác, nếu bạn thực sự toàn tâm toàn ý tin mình có thể làm được điều gì đó, nhiều khả năng bạn sẽ đạt được thành công.

Người có niềm tin lớn vào bản thân tin rằng họ có thể đạt được mục tiêu và tiến hành những bước cần thiết để biến nó thành hiện thực. Họ làm việc chăm chỉ hơn. Họ phát biểu nhiều hơn. Họ

đặt ra những câu hỏi. Họ luyện tập, phạm sai lầm và thử lại lần nữa. Những người ít có niềm tin vào bản thân không cần ai khác để khiến họ nản chí, chính họ đã tự áp đặt điều đó lên bản thân. Họ nhanh chóng đánh mất sự tự tin. Họ tránh rủi ro và những thách thức, bởi suy cho cùng, đằng nào thì họ cũng sẽ không thể thành công (hoặc đó là điều họ nghĩ). Họ rất dễ đầu hàng khi phải nghe những bình luận tiêu cực.

Tin tốt về niềm tin ở bản thân, như chúng ta đã thấy trong trường hợp của Joel Osteen là nó không hề cố định. Osteen đã bắt đầu với niềm tin vào bản thân rất thấp ("Mình không đủ giỏi, mình không có năng khiếu"), sau đó chuyển thành sự tin tưởng vào bản thân ở mức cao ("Mình thật mạnh mẽ. Mình tự tin"). Thay vì tự khiến mình nản chí, anh bắt đầu kỳ vọng một kết quả tích cực, một thành tố vô cùng quan trọng trong công thức thành công của Bandura.

Có người ủng hộ mình luôn là một sự khuyến khích. Theo Bandura, "những người được cả xã hội thuyết phục rằng họ có đủ khả năng để xử lý những tình huống khó khăn" thì cũng dễ bỏ nhiều công sức hơn. Người hỗ trợ cho Osteen chính là vợ anh, Victoria. Hết năm này tới năm khác, Victoria khuyến khích Joel tiến lên. Anh tin rằng một trong những lý do chính giúp anh có thể nhanh chóng thành công như vậy là vì Victoria đã tin tưởng anh, và cô ấy đã giúp anh tạo dựng niềm tin ở bản thân.

Trên hết, Joel Osteen là một người kể chuyện. Anh chia sẻ những câu chuyện, gieo những hạt giống hy vọng. Osteen nhận thấy những câu chuyện dễ cảm thông nhất chính là những chuyện anh kể về sự thay đổi của chính bản thân mình. Trong đoạn trích từ một bài thuyết giảng của anh, Osteen đã kể câu chuyện vợ anh đã tạo dựng cho anh sự tự tin để bước lên sân khấu như thế nào: "Một trong những điều đầu tiên tôi đã làm là hủy buổi thuyết giảng trên truyền hình quốc gia của cha tôi. Tôi nghĩ: Mình sẽ không thể lên ti-vi được. Mình không biết cách thuyết giảng. Sẽ không ai lắng nghe cả. Tôi kể với Victoria về việc làm của mình và cô ấy nói: 'Thực ra, anh phải gọi điện cho người phụ trách và đặt lại lịch phát sóng. Chắc chắn mọi người trên khắp thế giới sẽ theo dõi chương trình đó.' Vậy là cô ấy thuyết phục tôi thực hiện bài thuyết giảng trên truyền hình đó."[19]

Trong phần tiếp theo của bài thuyết giảng, Osteen đã sử dụng câu chuyện của bản thân để củng cố tiêu đề của bài thuyết giảng: "Nó quá nhỏ". Trong đoạn này, anh cũng dựa vào một kỹ thuật thuyết trình vô cùng hiệu quả gọi là phép lặp, việc lặp lại một từ hoặc

một cụm từ ở giữa mỗi mệnh đề: "Tôi chưa từng dám mơ rằng nhà thờ sẽ phát triển như ngày nay. Từ đó, có 6.000 người tới dự. Tôi nghĩ nếu mình có thể duy trì được những gì mà cha mẹ mình đã gây dựng nên, như thế đã là tốt lắm rồi. Nhưng sự vĩ đại của Chúa còn to lớn hơn nhiều sự vĩ đại mà chúng ta vẫn nghĩ. Mục tiêu lớn của tôi chỉ là duy trì, nhưng mục tiêu lớn của Chúa là nhân rộng lên. Mục tiêu lớn của tôi là giữ lấy, mục tiêu lớn của Chúa là thúc đẩy. Mục tiêu lớn của chúng ta là trả được hóa đơn, mục tiêu lớn của Chúa là không còn nợ nần và trở nên dư dả. Mục tiêu lớn của chúng ta là được thăng chức, mục tiêu lớn của Chúa là sở hữu công ty của riêng chúng ta."

Sau khi đã kết nối câu chuyện của bản thân với chủ đề lớn của bài thuyết giảng, đồng thời áp dụng nó lên cuộc sống của các thính giả, Osteen kết luận bằng cách trở lại với câu chuyện của mình. "Khi cha tôi về với Chúa, chúng tôi có hội trường chừng 8.000 chỗ. Thậm chí ngay từ hồi đó, nơi ấy đã là một nhà thờ rất lớn, nhưng Chúa nói rằng nó vẫn còn quá nhỏ. Tôi sử dụng trụ sở của Compaq. Tôi lấp đầy chỗ trống trên sân vận động Yankee. Tôi xuất bản sách. Tôi tới gặp những nhà lãnh đạo trên khắp thế giới. Trong suốt cuộc đời mình, chính những lúc mà tôi nghĩ rằng bản thân đã đạt tới giới hạn, Chúa lại nói: 'Tốt lắm, nhưng vẫn chưa đủ đâu.'"

Có lần tôi vô tình bắt gặp bài nghiên cứu của một sinh viên đại học khoa truyền thông đã nghiên cứu cách tiếp cận của Osteen. Sinh viên đó nói rằng ban đầu anh cảm thấy vô cùng "ngạc nhiên" vì sự nổi tiếng của Osteen bởi lẽ thông điệp của anh nghe có vẻ "quá tuyệt vời để trở thành sự thật." Tuy thế, sau khi anh bắt đầu đọc các cuốn sách của Osteen và nghe những bài thuyết giảng, anh đã cảm thấy rất bình tâm. Khía cạnh "phân tích" trong bộ não của anh nhường chỗ cho "phản ứng cảm xúc". Sinh viên đó đã nhận thấy mình bắt đầu vứt bỏ sự giận dữ và bực bội mà anh đang cảm thấy tại thời điểm đó. Anh bắt đầu ngủ ngon hơn. Anh đối diện với thế giới, cùng sự tự tin và niềm hy vọng mới, một cảm xúc bền bỉ rằng "ngày mai sẽ còn tuyệt vời hơn hôm nay." Và rồi tự bản thân chàng sinh viên vốn nghiên cứu để giải thích ảnh hưởng của Osteen với mọi người cũng trở nên sững sờ.

Bằng một cách vô tình, chàng sinh viên đã trở thành một ví dụ điển hình về sức mạnh của những câu chuyện. Anh cũng không nhận ra rằng chính người kể chuyện mà mình lựa chọn để nghiên cứu sẽ không bao giờ lên được vị trí như vậy nếu không thay đổi cuộc độc thoại nội tâm nhiều năm trước.

Câu chuyện mà bạn lựa chọn để kể

Câu chuyện mà bạn lựa chọn để kể sẽ có những ảnh hưởng rất mạnh mẽ lên khả năng cổ vũ người khác của bạn. Một số niềm tin sẽ giới hạn tiềm năng của bạn. Nếu bạn tin mình sẽ không bao giờ nhận được công việc, có lẽ bạn đã đoán đúng. Nếu bạn tin mình sẽ không bao giờ tìm được công việc trong mơ, nhiều khả năng bạn sẽ không thể làm được điều đó. Nếu bạn tin mình không có câu chuyện nào để chia sẻ, bạn sẽ không thể tìm thấy nó. Nếu bạn không tin mình sẽ làm chủ được nghệ thuật diễn thuyết, có lẽ bạn đã đoán đúng.

Tôi nhận thấy những người luôn cảm thấy lo lắng vì phải phát biểu trước đám đông vẫn thường nói những điều rất kinh khủng với bản thân mình, những câu mà họ sẽ không bao giờ dám nói với bất kỳ ai khác:

• *Tôi thuyết trình quá tệ.*

• *Tôi từng bị lo lắng một lần và nó khiến tôi thất bại thảm hại. Tôi là một diễn giả vô cùng tệ.*

• *Không ai muốn lắng nghe tôi cả. Tôi là một người chán ngắt.*

Nếu đó là những câu mà bạn nhắc lại với bản thân mình hết ngày này qua ngày khác, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi bạn cảm thấy lo lắng! Bạn không thể kiểm soát những điều mà người khác nói về mình, nhưng có thể kiểm soát những gì mình nói về bản thân. Sự tự tin của Osteen ngày càng lớn lên khi anh thay những nhận định tiêu cực bằng các từ ngữ mang tính khuyến khích và truyền được sức mạnh. "Những nhận định sai lầm có thể khiến bạn không thể thực hiện được vận mệnh của mình," anh nói.

Các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực truyền thông đã nhận ra chúng ta gần như không bao giờ có thể triệt tiêu hoàn toàn nỗi sợ nói trước đám đông. Đó là một phản ứng rất tự nhiên đã cắm rễ qua hàng nghìn năm tiến hóa, trong đó con người cần phải được chấp nhận trong các nhóm xã hội để sống sót được. Tổ tiên của chúng ta không quan tâm đến ấn tượng mà mình gây nên cho người khác để rồi bị đuổi khỏi bộ lạc hoặc làng. Đó không phải là điều tốt khi ngay góc đường có một con sư tử đang rình rập. Vậy nên mong muốn làm người khác ưa thích là có thể chấp nhận được, hoàn toàn tự nhiên và dễ hiểu. Thực chất, những diễn giả không cảm thấy lo lắng chút nào lại là những người kém giao tiếp, vì họ không quan tâm mình thể hiện ra sao hoặc quan tâm tới

việc cải thiện các kỹ năng của mình. Những người kể chuyện thành công học cách kiểm soát nỗi sợ, chứ không phải loại bỏ nó hoàn toàn. Hãy thay đổi cuộc hội thoại bên trong mình, câu chuyện bạn kể cho chính mình, và điều đó sẽ giúp bạn kiểm soát nỗi sợ.

Bạn có các ý tưởng cần được chia sẻ, những câu chuyện cần được kể ra. Quá nhiều người giữ kín những ý tưởng của mình vì họ sợ phải nói trước đám đông, sợ bị đánh giá gay gắt bởi những ý tưởng đó. Nỗi sợ phải nói – nỗi sợ lên tiếng – là một trong những nỗi sợ phổ biến nhất mà phần lớn mọi người đều có chung. Tin tốt là bạn có thể vượt qua nó và, cũng giống như Joel Osteen đã chứng minh, đạt được những điều vô cùng lớn lao.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện truyền cảm hứng không phải lúc nào cũng là bẩm sinh, mà do học hỏi. Họ khiến mình trở thành những người vĩ đại bằng cách thay đổi câu chuyện mà họ tự kể cho chính mình.

4

Ngôi sao nhạc rock tìm lại được cảm hứng trong câu chuyện về thời niên thiếu của mình

Một người kể chuyện giỏi giúp con người không chỉ khám phá ra những điều quan trọng trên thế giới, mà còn cả lý do tại sao nó quan trọng.

– Maria Popova

Gordon được sinh ra và lớn lên "trong bóng tối của xưởng tàu thủy tại một thị trấn nhỏ ở bờ biển phía bắc nước Anh."[20] Kỷ niệm thời thơ ấu của anh là những con tàu khổng lồ cuối phố, che khuất mặt trời. Mỗi buổi sáng, cậu bé nhìn ra cửa sổ, nhìn ngắm hàng nghìn người đi làm, vất vả chế tạo nên những con tàu khổng lồ để chở hàng, binh lính, hoặc khách lữ hành qua biển khơi. Nhiều con tàu nổi tiếng đã được hạ thủy từ xưởng tàu này. Chiếc RMS *Carpathia* đã ra khơi năm 1912 để cứu những người còn sống sót trên chiếc tàu *Titanic*. Những con tàu được chế tạo phục vụ cho Thế Chiến II, bao gồm cả chiếc *Sheffield* và *Victorious*, đã giúp đánh chìm chiếc *Bismarck*, tàu chiến lừng danh của Đức Quốc Xã.

"Xưởng tàu luôn là một nơi ồn ào, nguy hiểm và cực kỳ độc hại. Tuy thế, những người làm việc trên những con tàu đó luôn vô cùng tự hào về công việc của mình. Cũng phải thôi, một vài trong số những con tàu lớn nhất trên thế giới đã được tạo ra ngay cuối phố nhà tôi,"[21] Gordon nhớ lại.

Cha của Gordon luôn muốn con trai mình trở thành một công nhân đóng tàu. Nhưng con trai ông lại có những giấc mơ của riêng mình. Những giấc mơ đưa anh đi xa khỏi biển cả u ám của tuổi

thơ ấu. Anh từng nhìn thấy Mẹ của Nữ hoàng tới thị trấn để ban phước cho một con tàu mới hoàn thành. Anh và hàng nghìn đứa trẻ khác đứng trên vỉa hè, vẫy cờ Anh, lá cờ của Vương quốc, trong khi gia đình Hoàng gia đi ngang qua họ trên chiếc Rolls-Royce. Sự kiện này đã thay đổi cuộc đời của Gordon. Anh viết lại phần kết cho câu chuyện của cha anh. Gordon quyết định rằng chính anh sẽ là người ngồi trên chiếc xe đó, và những thành tựu trong cuộc đời của anh sẽ đưa anh tiến xa khỏi xưởng tàu Wallsend hết mức có thể. Anh mường tượng ra một cuộc đời khác thường. Anh sẽ gặp những vị vua và các nữ hoàng, các tổng thống và thủ tướng. Hàng triệu người sẽ biết tới tên anh. Anh sẽ đi tới những nơi vô cùng kỳ lạ, và sau đó trở về lâu đài của riêng mình.

Những giấc mơ thời thơ ấu đã đó trở thành sự thật với Gordon Summer, người mà sau này thường được biết đến với nghệ danh "Sting". Sting đã viết nên câu chuyện của cuộc đời mình một cách vô cùng thành công. Và những câu chuyện mà anh kể lại trong các bài hát của mình đã khơi dậy những cảm xúc mạnh mẽ trong lòng hàng triệu người hâm mộ. Sting là một trong những nghệ sĩ có album bán chạy nhất thế giới năm 1977. Cùng những người bạn của mình, anh đã lập nên nhóm The Police, một nhóm nhạc New Wave đã bán được hơn 75 triệu album, biến họ trở thành một trong những ban nhạc có album bán chạy nhất mọi thời đại. Nhóm The Police tan rã vào năm 1986 và Sting cũng có sự nghiệp solo rất thành công… cho tới một ngày, anh cảm thấy không còn cảm hứng để viết thêm những bài hát nữa.

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Sting rơi vào bế tắc. Và đây không phải là kiểu bế tắc thông thường khi tất cả những gì anh cần làm chỉ là đi dạo cho tới khi quá trình sáng tác được tái khởi động. Không, nó trở thành vấn đề cố hữu. "Hết ngày này sang ngày khác, tôi ngồi trước trang giấy trắng, không nghĩ ra thứ gì cả. Những ngày đó tiếp diễn kéo dài hàng tuần, rồi hàng tháng. Và chẳng bao lâu sau, nhiều năm đã trôi qua mà tôi không đạt được gì cả, không có một bài hát nào. Vậy nên tôi bắt đầu tự hỏi, tôi đã làm gì khiến các vị Thần tức giận đến nỗi họ bỏ rơi tôi như vậy. Liệu tài năng sáng tác có thể bị lấy đi dễ dàng như cái cách mà nó đã được ban cho tôi không?"[22]

Sting tìm thấy thứ mình còn thiếu trong những câu chuyện thời thơ ấu.[23] Anh tự nhủ: *Liệu mình có thể tranh luận rằng, những tác phẩm vĩ đại nhất của mình không hề là tự viết về bản thân, mà viết về người khác? Có phải những thành tựu vĩ đại nhất vẫn thường được tạo ra khi bạn từ bỏ cái tôi và thôi không kể câu chuyện của mình*

nữa, và thay vào đó kể câu chuyện của người khác, có lẽ của một người không dám cất lên tiếng nói. Trong đó, bạn đồng cảm, đặt mình vào vị trí của người khác và nhìn thế giới qua con mắt của người đó?

Sting quyết định sẽ viết về những gì mà anh biết. Anh trở lại vùng đất đáng sợ của xưởng đóng tàu, nơi anh đã thề rằng sẽ không bao giờ quay lại nữa. Anh kể câu chuyện về những người mà anh biết, câu chuyện về sự giận dữ, bực bội, niềm vui, hy vọng và những giấc mơ của họ. Vở nhạc kịch Broadway của Sting, *The Last Ship (Con tàu cuối cùng)*, đặt bối cảnh ở Wallsend. Và trong vở nhạc kịch đó, anh đã kể câu chuyện về Gideon Fletcher, người cũng như Sting, mơ về một tương lai hoàn toàn khác và rời khỏi thị trấn khi còn là một thiếu niên nổi loạn. Anh kể câu chuyện về Meg Dawson, một cô gái với mái tóc đỏ vô cùng xinh đẹp mà Gideon đã yêu nhưng khi trở lại mới nhận thấy năm tháng đã thay đổi cả cô ấy lẫn mọi người trong cộng đồng. Anh kể lại câu chuyện về Cha O'Brien đáng kính, người thường ăn nói tục tĩu và thích uống rượu, nhưng sau cùng lại truyền cảm hứng cho cả cộng đồng. "Một trong những tác phẩm hay nhất mà tôi từng viết chỉ là danh sách của những người tôi từng biết, và họ trở thành những nhân vật trong một tấn kịch ba chiều, trong đó họ giải thích mình là ai, làm gì, những hy vọng và nỗi sợ hãi của họ dành cho tương lai,"[24] Sting nói.

Sting đã kể lại thời thơ ấu của mình, câu chuyện về quê hương của anh, câu chuyện cuộc đời đã định hình tính cách anh. Những nhạc sĩ tài giỏi nhất đều là các chuyên gia trong việc kể lại những chuyện đã xảy ra. Nếu không biết các nhân vật đến từ đâu, bạn sẽ không quan tâm họ đi đến đâu cả.

Món quà trong quá khứ tạo nên tầm nhìn cho tương lai

Mary là tình yêu đầu tiên của tôi. Tôi thậm chí vẫn còn nghe thấy tiếng cánh cửa đóng sập lại. Tôi thấy chiếc váy của Mary bay lên khi cô nhảy trên hành lang. Chiếc radio phía sau đang phát một bài hát của Roy Orbison. Cô đã làm tan vỡ quá nhiều trái tim, đến nỗi "có những bóng ma trong đôi mắt" của tất cả những chàng trai mà cô đã từ chối. Họ kêu gào tên Mary khi "đi vật vờ trên những con đường bẩn thỉu cạnh bãi biển, trên chiếc xe Chevrolets trơ khung". Điều thú vị về Mary là cô ấy không phải là người quá xinh đẹp, nhưng dù gì thì cũng tạm được. Dĩ nhiên, tôi đang nói về nhân vật Mary trong bài hát mà tạp chí *Rolling Stone* đã gọi là một trong những tác phẩm hay nhất từng được viết ra, bài *Thunder Road* (tạm dịch: *Con đường sấm sét*) của Bruce

Springsteen.

Springsteen mới chỉ 24 tuổi khi anh viết một trong những bài hát có phần lời sống mãi với thời gian trong lịch sử nhạc rock. Bài hát có những nhân vật mà bạn muốn cổ vũ, có bối cảnh, và câu chuyện phía sau. Springsteen, một thiếu niên gặp nhiều vấn đề về tâm lý, đã tìm thấy sự khuây khỏa qua những bài hát của Roy Orbison, từng nói rằng anh viết câu chuyện về những người mà anh biết – những người thuộc tầng lớp lao động đang phải chật vật kiếm sống trong xưởng nhuộm ở Freehold, New Jersey.

Có một điều rất đặc biệt về bài hát, cuộc đấu tranh và New Jersey. Một nghệ sĩ nhạc rock nữa đến từ New Jersey là Jon Bon Jovi, cũng là chuyên gia viết về những câu chuyện trong quá khứ. Anh giới thiệu cho chúng ta, Tommy và Gina. Tommy làm việc trên bến cảng. Công đoàn quyết định đình công và Tommy đang rất khó khăn. Gina thì làm việc cả ngày ở quán ăn và luôn mơ về một ngày mình sẽ thoát khỏi đó. Cô luôn khóc mỗi đêm, và khi Tommy nói" "Chúng ta vẫn còn có nhau, và như thế cũng là rất nhiều rồi," cả sân vận động chật kín người, không thể tự ngăn mình hát to đoạn điệp khúc: "Hãy nắm lấy tay anh, và anh thề chúng ta sẽ thành công, whoa–oh, sống dựa trên lời cầu nguyện(*)." Câu chuyện quá khứ đó cho khán giả lý do để quan tâm tới Tommy và Gina. Tommy và Gina không phải một người nào cụ thể cả, thế nhưng tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy chính mình trong câu chuyện và hành trình tìm kiếm sự cứu rỗi của họ.

(*) *Lời trong bài hát Livin' on a prayer. (BTV)*

Mỗi chúng ta đều có câu chuyện trong quá khứ của mình. Món quà của câu chuyện trong quá khứ thường đến từ các sự kiện hoặc những người đã định hình cuộc đời chúng ta.

Một giáo sư nghiên cứu về giao tiếp từng chia lớp học của mình thành hai nhóm, và yêu cầu họ kể một câu chuyện với người kia, câu chuyện về một sự kiện vĩ đại trong cuộc đời mình. Ông kể với tôi về một sinh viên đã tiến tới chỗ ông và nói: "Tôi không có sự kiện nào to lớn trong cuộc đời mình cả."

"Lúc này, cô là một sinh viên đại học, và cô có phải là cùng một người giống hệt như khi cô còn học lớp ba không?" ông hỏi cô sinh viên.

"Ồ dĩ nhiên là không rồi," cô sinh viên đáp.

"Sau đó, có điều gì đó xảy đến với cô khiến cô trưởng thành, và

buộc cô phải nhìn thế giới theo cách khác hẳn. Đó chính là sự kiện vĩ đại trong cuộc đời đấy."

Gương mặt của người sinh viên sáng lên và cô bắt đầu suy ngẫm, có lẽ là lần đầu tiên, về các sự kiện và những người đã dẫn đến sự biến chuyển cá nhân mình.

Món quà trong quá khứ sẽ đóng vai trò quan trọng nhất khi chúng ta phải tạo nên tầm nhìn hoặc một văn hóa để dẫn bạn tới tương lai.

Tôi được nhận một lá thư tay từ nhà sáng lập và CEO của một công ty tuyển dụng đang phát triển rất nhanh. Trong vòng 12 năm, Bobby Herrera đã xây dựng Populus Group từ con số 0 tới chỗ kiếm được 200 triệu đô-la doanh thu hằng năm. Lá thư bắt đầu với câu chuyện sau:

Năm tôi 17 tuổi, tôi và anh trai đang trên chuyến xe trở về từ trận bóng rổ. Cả đội dừng lại ăn tối và tất cả mọi người đều rời khỏi xe buýt, ngoại trừ hai anh em tôi. Chúng tôi không có đủ tiền để ăn tối với cả đội bóng, vậy nên chúng tôi ở lại xe buýt. Vài phút sau, bố của một thành viên trong đội leo lên xe, tôi vẫn nhớ cuộc nói chuyện đó hệt như nó mới xảy ra ngày hôm qua vậy. Ông nói: "Tôi sẽ rất vui nếu hai cậu cho phép tôi mời bữa tối và để các cậu ra nhập với cả đội ngày hôm nay. Chuyện này không cần ai biết cả. Tất cả những gì các cậu cần làm để cảm ơn tôi là làm điều tương tự cho một đứa trẻ tuyệt vời khác trong tương lai." Nó đã in sâu trong trái tim tôi mãi mãi. Khi tôi ngẫm nghĩ lại về tất cả điều mạo hiểm tôi đã từng chấp nhận trong cuộc đời và tất cả những điều tôi đã chịu đựng để đưa công ty đi đến ngày hôm nay, đó chính là nhờ vào món quà tôi nhận được ngày hôm ấy. Cả đời tôi chỉ muốn tạo nên một phương tiện để thông qua đó, tôi có thể làm được điều tương tự cho những đứa trẻ khác giống như điều mà tôi nhận được trên xe buýt ngày ấy.[25]

Chính hành động tử tế đó trên xe buýt đã truyền cảm hứng cho chàng trai trẻ xây dựng công ty để làm lợi cho cộng đồng. Ngày nay, công ty của anh và 3.000 nhân viên cùng các nhà tư vấn luôn cam kết đem lại sự khác biệt cho cuộc sống của những người trẻ tuổi tại chính thành phố mà công ty hoạt động. Các nhân viên của công ty luôn tình nguyện và dồn nguồn lực của mình để giúp mua văn phòng phẩm, tổ chức các sự kiện cho 1.500 trẻ em mỗi năm, thông qua hợp tác với ngân hàng lương thực và các tổ chức từ thiện.

Herrera chia sẻ câu chuyện về người cha trên chiếc xe buýt như là công cụ truyền bá cho các nhân viên về văn hóa công ty mà anh muốn tạo nên: thứ văn hóa luôn tưởng thưởng sự sáng tạo, đột phá và tinh thần khởi nghiệp.

"Văn hóa tuyệt vời cho phép chúng tôi thu hút những người tuyệt vời,"[26] anh nói. "Văn hóa với nghề tuyển dụng cũng giống như dịch vụ với khách hàng." Cũng giống như việc khách hàng thường bị thu hút bởi những dịch vụ đặc biệt, những người thực sự tuyệt vời cũng thường bị thu hút bởi văn hóa công ty tuyệt vời. Dù chúng ta có lên kế hoạch cho nó hay không, văn hóa chắc chắn vẫn sẽ được tạo dựng. Vậy nên tại sao chúng ta không xây dựng văn hóa mà mình mong muốn?

Theo định nghĩa, lãnh đạo công ty chính là người tạo ra tầm nhìn. Nhưng tầm nhìn của người đó sẽ không được hưởng ứng nếu nó không được gắn với một câu chuyện thu hút. Ví dụ, Herrera kể với các nhân viên rằng: "Tất cả mọi người đều xứng đáng có được cơ hội để thành công. Đó là lý do tại sao chúng ta tồn tại." Nếu bạn không biết câu chuyện của nhà sáng lập, câu chuyện về người bố trên xe buýt, thì tầm nhìn văn hóa mà anh mong muốn nghe sẽ chẳng khác gì một bài thuyết trình sáo rỗng. Câu chuyện đem lại ý nghĩa cho tầm nhìn đó. "Qua thời gian, văn hóa sẽ trở thành một lợi thế cạnh tranh tuyệt vời, và không ai có thể cướp đi của bạn được," Herrera nói với tôi. "Nếu dịch vụ của bạn tốt, nhiều người khác sẽ cố sao chép nó, nhưng văn hóa thì gần như không thể sao chép được. Trừ khi bạn có được cùng những con người vĩ đại đó."

Hãy để tâm đến quá khứ của mình. Nó nắm giữ những câu chuyện về những nơi bạn đã đi qua và làm thế nào bạn đến được vị trí hiện tại. Và đôi khi, khi cảm thấy bị mắc kẹt, những câu chuyện trong quá khứ và những người bạn đã từng gặp có thể giúp bạn tiến lên. Chỉ cần hỏi Sting là biết.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện truyền cảm hứng luôn sẵn sàng chia sẻ những câu chuyện trong quá khứ của mình vì đó là một món quà đã giúp định hình cuộc sống, sự nghiệp và công việc của họ.

5

Thay đổi câu chuyện, thay đổi cuộc đời bạn

Cuộc sống chỉ có ý nghĩa từ sự đấu tranh.

– Stevie Wonder

Một cậu bé lớn lên trong cảnh nghèo túng, được nuôi nấng bởi người mẹ đơn thân đang gặp vô vàn khó khăn với chứng nghiện rượu và thường có những hành vi bạo lực. Anh tìm được sự nổi tiếng và giàu có để rồi trở thành triệu phú khi mới hơn 20 tuổi. Nhưng giai đoạn thuận lợi đó qua đi và anh bị phá sản. Anh buộc phải sống trong một căn hộ nhỏ xíu, rửa bát đĩa trong bồn tắm. Sau đó, người này tìm lại được gia sản của mình, và rồi còn kiếm được nhiều hơn nữa. Ngày nay, ông đi khắp mọi nơi với sự vương giả. Với mức phí trả trước hậu hĩnh, 1 triệu đô-la mỗi năm, ông tư vấn cho các vị vua và hoàng hậu, các tổng thống và thủ tướng, những người nổi tiếng và các chủ doanh nghiệp. Ông đã chuyển từ căn hộ nhỏ xíu đó sang một resort rộng 300 mẫu ở bờ phía bắc Fiji.

Nếu bạn vẫn chưa đoán ra, người hùng trong câu chuyện này chính là diễn giả truyền cảm hứng Tony Robbins. Với chiều cao hơn 2m, Robbins là một người khổng lồ với nhiệm vụ cực kỳ to lớn. Ông tự gọi mình là "thợ săn hạnh phúc của con người." Ông cũng là một trong những diễn giả thành công nhất trong thời đại của chúng ta. Bài TED talk của Robbins đã thu hút hơn 14 triệu lượt xem, biến nó trở thành một trong 10 bài nói nổi tiếng nhất lịch sử của TED. Ông đưa năng lượng và niềm đam mê vào các hội thảo dài đến 50 tiếng của mình, và tổng cộng có tới 4 triệu người tham gia những hội thảo đó. 50 triệu người khác đã mua các cuốn sách và bản thu âm của ông. Ở tuổi 55, Robbins vô cùng nổi tiếng

trong việc truyền cảm hứng. Nhưng ông không phải sinh ra đã như vậy. Chính từ một cuộc nói chuyện mà Robbins mới bắt đầu cuộc tìm kiếm thành công.

Hồi đó, Robbins – khi ấy còn là một chàng trai trẻ – đang viết một bài báo thể thao cho cuốn kỷ yếu của trường trung học thì nhận được cơ hội phỏng vấn người dẫn chương trình thể thao huyền thoại Howard Cosell. Anh hỏi Cosell đâu là yếu tố cần thiết để trở thành một người dẫn chương trình thể thao thành công. Cosell đáp: "Bạn phải học cách hiểu nghệ thuật giao tiếp, phát triển nó theo cách để thu hút sự chú ý của nhiều người nhất."[27]

Robbins đã nghe theo lời khuyên đó và hành động. Với sự thúc đẩy của một giáo viên, anh đứng ra tranh cử chức chủ tịch hội sinh viên. Ít người nghĩ rằng anh có cơ hội chiến thắng, nhưng một bài diễn thuyết được soạn thảo rất kỳ công đã đưa Robbins lên vị trí dẫn đầu cuộc chạy đua. Bạn học cùng lớp với Robbins là Julie Fellinger cũng ở đó khi Robbins bước lên sân khấu. "Anh ấy nói từ trái tim,"[28] cô nhớ lại. "Anh kể câu chuyện về chính bản thân mình, về cuộc đấu tranh của anh khi trưởng thành. Câu chuyện cực kỳ cảm động. Nó rất thu hút. Nó truyền cảm hứng vô cùng. Anh ấy được bầu làm chủ tịch hội sinh viên cũng nhờ bài phát biểu đó. Khi Robbins 11 tuổi, gia đình cậu không có đủ tiền để mua một bữa ăn cho Lễ Tạ ơn. Một người lạ mặt đã gõ cửa nhà anh và để lại những món thực phẩm trước cửa. Robbins không bao giờ quên hành động tử tế này, và nó đã ảnh hưởng đến các phong trào từ thiện mà sau này ông sáng lập. Quan trọng hơn, về chủ đề kể chuyện, Robbins nhanh chóng nhận ra khi chia sẻ những nỗi đau khổ của mình, ông có thể tạo nên những kết nối cảm xúc mạnh mẽ với người nghe – rất nhiều người trong số các học viên ở trường trung học Glendora tại Los Angeles năm 1977 có cùng hoàn cảnh xuất thân.

Chính ở thời điểm đó, Robbins đã học được một bài học cơ bản, phân biệt những người giành được nhiều thành tựu với những người bình thường khác. Những người đã từng trải qua nỗi đau, sự nghèo khó, chiến đấu hoặc đau khổ – và nhiều người kể chuyện trong cuốn sách này đã từng trải qua hết tất cả – sẽ được truyền thêm động lực bởi trải nghiệm của mình khi họ đã tạo dựng được lòng dũng cảm để chấp nhận xuất thân của mình, học từ những thất bại và chia sẻ các bài học với người khác.

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

"Tôi luôn nói rằng, thay đổi câu chuyện và thay đổi cuộc đời của

bạn. Bởi dù câu chuyện của bạn có như thế nào, nó cũng sẽ định hình cuộc đời của bạn,"[29] Robbins nói. Ông tin rằng vấn đề là một số người bị mắc chứng nghiện lật lại câu chuyện đau đớn của mình cho tới khi nó trở thành một nhà tù giam hãm tâm trí, ngăn họ không thể sử dụng hết tiềm năng của mình. "Tất cả mọi người đều có những khoảng thời gian trong cuộc đời định hình cách họ nhìn nhận và ứng xử ngày hôm nay. Mỗi người đều có một câu chuyện trong quá khứ. Thậm chí họ có nhiều câu chuyện quá khứ là đằng khác. Câu hỏi cốt lõi ở đây là, câu chuyện nào đang phục vụ cho bạn lúc này?"

Robbins đã tư vấn và phỏng vấn những người thành công nhất trong thời đại chúng ta: Bill Clinton, Nelson Mandela, Marc Benioff, và vô số những người khác. Trong sự nghiệp 30 năm nghiên cứu về phát triển cá nhân, Robbins nhận ra những người thành công nhất đều có câu chuyện trong quá khứ rất khổ sở, và chính sự khao khát muốn được viết nên một câu chuyện mới, đã thôi thúc họ vượt qua hoàn cảnh. "Nếu bạn hỏi 'điều gì tạo nên sự khác biệt trong kết quả mà mỗi người đạt được', đó không phải là trí thông minh hoặc khả năng,"[30] Robbins nói. "Gần như tất cả những người chúng ta biết đã từng làm những điều mà họ tự hào trong đời, hoặc cảm thấy hạnh phúc, đã đều phải trải qua các chướng ngại, những câu chuyện ngăn trở mình. Họ phải tìm được thứ mà họ thèm muốn nhiều hơn. Niềm khao khát thường đến từ câu chuyện về sự bực bội, đau đớn hoặc khát vọng. Tìm và thắp sáng viên đá đó chính là cách bạn có thể giúp đỡ một người chưa có động lực và niềm khao khát thay đổi cuộc sống của họ.

Robbins sử dụng câu chuyện về niềm khao khát của mình để tự thúc đẩy bàn thân và truyền động lực cho người khác. Khi chúng ta tìm kiếm trên Google, từ khóa "căn hộ hơn 400 feet vuông của Tony Robbins" sẽ cho ra hơn 250.000 kết quả. Câu chuyện này được rất nhiều người biết đến vì Robbins không hề trốn tránh nó. Ông trân trọng nó và sử dụng nỗi đau khi không có gì ăn hoặc không có nhà ở để thúc đẩy bản thân tiến lên. Ông cũng sử dụng câu chuyện đó để kết nối với khán giả.

Thành công để lại những chỉ dấu và thường những chỉ dấu đó lại nằm ngay trước mắt bạn. Mọi người đơn giản chỉ muốn biết liệu họ có thể sống một cuộc đời tốt đẹp hơn không. Thông qua câu chuyện của mình, Robbins cung cấp một hình mẫu. Nếu người đó có thể làm được, thì tôi cũng thế, họ tự nhủ với bản thân.

Robbins là bạn thân của diễn viên Sylvester Stallone, người cũng phải trải qua vô vàn khó khăn. Khi Stallone viết kịch bản phim

Rocky, các nhà làm phim đã trả giá 350.000 đô-la để mua lại quyền sử dụng kịch bản đó, nhưng với điều kiện Stallone, người họ coi là không có đủ khả năng, sẽ không được đóng vai chính. Stallone, khi đó chỉ có 100 đô-la trong tài khoản, đã nói không, "Đó là câu chuyện của tôi,"[31] anh nói. Sau cùng, anh đã thương lượng được thỏa thuận để đóng vai chính, để chỉ nhận 35.000 đô-la và một phần tiền bán vé. Rocky thu về doanh thu 200 triệu đô-la. Stallone đã từ chối bán kịch bản của mình nếu một diễn viên khác đóng vai chính, bởi câu chuyện về võ sĩ đấm bốc cũng chính là phép ẩn dụ về câu chuyện cuộc đời của chính anh.

Đường cong kịch tính

Một nhà sản xuất phim Hollywood có lần đã nói với tôi rằng câu chuyện về Rocky là một trong những bộ phim hay nhất từng được sản xuất, bởi nó có một đường cong kịch tính không thể cưỡng lại. Một nhà viết kịch bản phim khéo léo sẽ biết tạo nên một nhân vật mà bạn muốn ủng hộ, và Rocky Balboa chính là hiện thân của kiểu nhân vật đó. Bộ phim được chia thành ba phần. Phần đầu tiên xây dựng câu chuyện quá khứ của Rocky, những khó khăn mà anh phải đối mặt trên con đường tìm kiếm sự cứu rỗi. Rocky không chỉ đang gặp vận rủi, anh là một tay đấm không mấy tiếng tăm, phải sống trong một căn hộ tối tăm và u ám. Anh kiếm tiền bằng cách đi bẻ gãy ngón cái người khác để đòi nợ. Đến phần giữa của bộ phim, chúng ta bắt gặp tình tiết giàu cảm xúc nhất. Từ vận may biến đổi khôn lường, Rocky Balboa có được cơ hội ngàn năm có một để đấu với nhà vô địch thế giới Apollo Creed. Anh tập luyện cực kỳ chăm chỉ, nếu không nói là dị biệt: tập đấm những tảng thịt bò thay vì bao cát, và chạy trên những bậc thang của Bảo tàng Nghệ thuật Philadelphia, cùng với bản nhạc đầy cảm hứng của Bill Conti. Tới lúc khán giả xem đến phần ba của bộ phim – trận đấu và phần kết – họ đã bị cuốn hút về mặt cảm xúc khi xem Rocky đạt được mục tiêu của mình. Và mục tiêu đó hoàn toàn không phải là giành chiến thắng trong trận đấu. Anh chỉ muốn đấu tới hiệp cuối cùng. Anh đã thành công và khi anh ôm lấy Adrian, người đã luôn đứng về phía anh, những khán giả xem phim gần như không thể ngồi yên trên ghế của mình nữa. Họ đồng loạt đứng dậy và hò reo cho một nhân vật hư cấu, vì họ đã bị cuốn theo cuộc đời anh và nhìn thấy hình bóng chính mình trong cuộc chiến đấu của anh. *Nếu người đó có thể làm được, thì tôi cũng thế.*

Quy luật đầu tiên để làm những bộ phim khơi gợi cảm xúc là viết nên các bối cảnh ở phần đầu bộ phim, để khán giả nhận thức được cuộc đời của nhân vật chính. Khám giả cần phải xây dựng mối quan hệ với một nhân vật họ ưa thích và nhận diện được những

khó khăn mà nhân vật đó trải qua, nếu không họ sẽ không quan tâm đến phần kết. Cũng giống như những bộ phim vĩ đại đều có những đường cong kịch tính đưa khán giả đi trên chuyến hành trình xuyên qua những khó khăn tới khi nhân vật chính được cứu rỗi, phần lớn những người kể chuyện thành công trên thương trường cũng như vậy. Họ chiến đấu, khám phá sức mạnh của mình, và sau cùng là có được thành công.

Đường cong càng lớn thì câu chuyện càng hay. Và nó sẽ càng dễ thắp lên niềm đam mê cho khán giả. Trong tất cả các buổi hội thảo, Tony Robbins đều kể câu chuyện về khó khăn thời thơ ấu của ông, vì đường cong của nó khiến mọi người đều bị thu hút về mặt cảm xúc, họ muốn biết phần kết. Câu chuyện càng kịch tính thì nó càng dễ thắp lên niềm đam mê trong khán giả. Một số người trong nhóm khán giả có thể cũng đã trải qua sự nghèo khó giống như Robbins. Một số người lớn lên trong gia đình trung lưu hoặc thượng lưu cũng có thể đã phải trải qua nỗi đau đớn khi có người cha người mẹ không hoàn hảo, hoặc là một sự kiện nào đó khiến họ đánh mất nhuệ khí hay cảm thấy vỡ mộng. Họ cảm thấy bị thu hút vào câu chuyện của ông vì nó đã trở thành câu chuyện của họ.

Gần như tất cả mọi người trong cuốn sách này đã đều phải đối mặt với thử thách cá nhân cực kỳ to lớn trong cuộc đời, và đã vượt qua được những khó khăn đó một phần nhờ chia sẻ câu chuyện và những bài học truyền động lực. Nhưng đừng nhầm lẫn, câu chuyện về những khó khăn mà họ chia sẻ với thế giới chỉ có tầm ảnh hưởng vì họ đã tìm được cách thể hiện nó và trân trọng nó.

Tất cả chúng ta đều đã trải qua những sự kiện lớn lao trong cuộc đời. Với Tony Robbins, đó chính là trải nghiệm về sự nghèo đói cùng cực, nhưng với bạn nó có thể là một điều khác hẳn. Ví dụ như bị trường đại học mà bạn mơ ước từ chối, hoặc không nhận được một công việc nào đó. Bạn có thể trân trọng sự kiện ấy và sử dụng nó như một trải nghiệm để trưởng thành, hoặc để mặc nó khống chế và khiến bạn lụi bại. Tiềm năng của bạn không bám rễ ở câu chuyện trong quá khứ, nó được tạo thành thông qua cách bạn nhận thức câu chuyện trong quá khứ của mình.

Bí mật của người kể chuyện

Những câu chuyện có sức mạnh định hình cuộc sống của chúng ta và người nghe. Trải nghiệm cá nhân của chúng ta – những câu chuyện mà chúng ta đã trải qua – đã khiến chúng ta trở thành người như ngày hôm nay. Những câu chuyện về hành trình vượt

qua khó khăn đem lại đường cong kịch tính cho những câu chuyện mà chúng ta kể cho thế giới. Những người kể chuyện truyền cảm hứng không tránh né các phần khó khăn tạo nên đường cong kịch tính trong câu chuyện của họ, mà thay vào đó, họ trân trọng từng bước, coi chúng như cơ hội để thay đổi và trưởng thành, và tạo nên những mối liên kết cảm xúc đầy ý nghĩa với khán giả.

6

Sức mạnh trong truyền thuyết cá nhân của bạn

Bạn phải biết điều gì thắp lên ngọn lửa bên trong mình… để bạn có thể soi sáng thế giới.

– Oprah Winfrey

Vào ngày 29 tháng Một năm 1954, một thiếu nữ chưa kết hôn sinh một bé gái ở Kosciusko, Mississippi. Cặp cha mẹ trẻ tuổi không yêu nhau và cũng không hề có ý định nuôi con. Họ đưa cô bé tới sống với bà là Hattie Mae.

Đứa bé lớn lên, trở thành một cô bé cực kỳ thông minh, Hatti Mae khuyến khích cháu đọc sách, bắt đầu bằng cuốn Kinh thánh. Tới ba tuổi, cô bé đã bắt đầu "sự nghiệp" diễn thuyết của mình, đọc lại những đoạn Kinh thánh mà cô bé đã thuộc lòng. Ở nhà, gia đình cô bé vẫn thường tụ họp ở nhà bà để chia sẻ những câu chuyện về cuộc chiến ở châu Âu. Cô bé nói: "Nếu khả năng kể chuyện của tôi được ra đời từ đâu đó, chắc chắn nơi ấy là phòng ăn của bà tôi. Ở đó, tôi học được cách yêu âm thanh của ngôn ngữ, những từ ngữ có nhịp điệu như thế nào."[32]

Cứ mỗi năm trôi qua, cô bé lại càng cảm thấy thoải mái khi đứng trước khán giả. Và cho tới một ngày, khả năng kể chuyện đã biến cô trở thành một trong những người có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trên thế giới, và là hình mẫu của hàng triệu phụ nữ.

Nhưng con đường đi tới thành công và sự giàu có không hề dễ dàng. Cô bé đã phải trải qua tuổi thơ vô cùng khó khăn, đủ để đè bẹp phần lớn những người khác. Đó là sự nghèo đói cùng cực, bị ghẻ lạnh, phân biệt chủng tộc và lạm dụng tình dục. Cuộc đời cô

đã hoàn toàn thay đổi ở tuổi 16 sau khi đọc hồi ký của Maya Angelou – *I Know Why the Caged Bird Sings* (tạm dịch: *Tôi biết tại sao chim trong lồng vẫn hót*). "Trên mỗi trang giấy, cuộc đời của bà ấy dường như giống hệt tôi,"[33] sau này cô bé viết, "Gặp gỡ Maya trên những trang viết đó cũng giống như gặp gỡ chính bản thân tôi vậy. Lần đầu tiên, với tư cách là một cô bé da màu, những trải nghiệm của tôi đã được chia sẻ."

Được truyền cảm hứng từ cách viết của Maya Angelou, cô bé quả quyết rằng rèn dũa năng khiếu của mình sẽ giúp cô để lại dấu ấn trên thế giới, vì thế cô bắt đầu dành toàn bộ thời gian cho thứ nghệ thuật này. Năm 1970, cô giành chiến thắng trong một cuộc thi diễn thuyết, nhờ thế nhận được học bổng 4 năm tại Đại học Bang Tennessee, nơi cô theo chuyên ngành diễn thuyết và biên kịch. Cô bé ấy, Oprah Winfrey, đã chọn sự nghiệp báo chí.

Winfrey bắt đầu sự nghiệp ở vị trí phóng viên và dẫn chương trình ở Baltimore, Maryland. Công việc phóng viên có vẻ không tự nhiên với cô chút nào. Dù không đam mê công việc đó lắm, nhưng vì nó đem lại cho cô 25.000 đô-la mỗi năm – thời đó là cả một gia sản – cô vẫn duy trì nó. Và cũng như vô số trường hợp khác, chuỗi các sự kiện thay đổi cuộc đời đã bắt đầu bằng những khó khăn. Oprah nhanh chóng nhận ra nghề phóng viên không phù hợp với mình. Cô cảm thấy nó giống như một "vai diễn không tự nhiên", và sự do dự của cô khi nhận vai diễn đó cũng được thể hiện khi lên sóng truyền hình. Quản lý của Oprah muốn sa thải cô, nhưng ông ấy không muốn trả tiền đền bù hợp đồng. Vậy nên ông ta giáng chức cô bằng cách chuyển cô sang dẫn những chương trình tọa đàm vô danh của đài thời đó. Bài phỏng vấn đầu tiên của cô là hỏi một người bán kem Carvel về một loại kem đa hương vị. Trong khi phần lớn những người dẫn chương trình tin tức "nghiêm túc" sẽ cảm thấy bị sỉ nhục, Oprah ngay lập tức cảm thấy như thể cô đã tìm thấy vị trí của mình trên thế giới. "Tất cả mọi người đều có tiếng gọi riêng của mình, và công việc thực sự của bạn trong cuộc đời là tìm ra đó là gì để thực hiện cho bằng được"[34] Oprah rời Baltimore đến Chicago và bắt đầu theo đuổi tiếng gọi của mình.

Khi Oprah nhận được cuộc gọi mời dẫn chương trình cho một buổi tọa đàm tại Chicago, một nhân vật nổi tiếng trên truyền hình có tên Phil Donahue chính là vị vua của các chương trình kiểu đó. Gần như tất cả mọi người trong cuộc đời của Oprah – ngoại trừ người bạn thân nhất của cô là Gayle – đã nói rằng cô chắc chắn sẽ thất bại. Tuy thế, giọng nói quan trọng duy nhất chính là giọng nói đến với Oprah từ trái tim. "Tôi thực sự đã được dẫn lối bởi một thế lực cao hơn bản thân tôi rất nhiều,"[35] Oprah đã có lần nói với

các sinh viên MBA tại Đại học Stanford như vậy. "Tất cả mọi người trên thế giới đều có tiếng gọi của riêng mình, tiếng gọi đó còn cao hơn định nghĩa công việc của bạn. Với tất cả mọi người sẽ luôn có một khoảnh khắc định mệnh cao cả."

Bạn sẽ không thể truyền cảm hứng cho người khác trừ khi bản thân bạn đã có cảm hứng. Bí mật để làm chủ được nghệ thuật kể chuyện chính là trước tiên hãy đào sâu và nhận diện niềm đam mê, tiếng gọi của mình. Nếu bạn không tin vào câu chuyện của mình, sẽ không ai tin nó cả.

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Một tác giả ưa thích của Oprah, Paulo Coelho, đã mô tả tiếng gọi là "truyền thuyết cá nhân" trong cuốn The Alchemist (Nhà giả kim), khi một người chọn đi trên con đường khiến tâm hồn người đó luôn tràn đầy niềm đam mê và sự nhiệt tình, người ấy đang đi theo truyền thuyết của bản thân khi nó xảy ra, "Cả vũ trụ hợp sức để giúp bạn đạt được điều đó."

Oprah nhận ra nghề phóng viên không phải truyền thuyết cá nhân của mình. Việc ngồi sau chiếc ghế của người dẫn chương trình cũng không phải. Khi bắt đầu talk-show của mình ở Chicago, Oprah cũng đang đi chệch khỏi truyền thuyết cá nhân của mình – cô thường làm chương trình về những câu chuyện tương đối phổ biến trong các talk-show hồi đó – những câu chuyện khiến người ta có cảm giác như cô đang lợi dụng các khách mời. Sau đó, trong một chương trình đặc biệt "tàn bạo", cô nhận ra mình phải đi theo hướng khác, và đặt ra một sứ mệnh khác cho những chương trình của mình. Ba khách mời – một người đàn ông, vợ anh ấy và người bạn gái – cả ba dường như đã nói về chủ đề thiếu chung thủy. Tên tivi người đàn ông tiết lộ rằng, bạn gái anh ấy đang có thai. Ảnh hưởng kinh khủng của tin này đối với người vợ đã đem lại một khoảnh khắc "thay đổi cuộc đời" cho Oprah: "Tôi nhìn gương mặt cô ấy và cảm nhận sự nhục nhã. Tôi cảm thấy nỗi hổ thẹn của cô. Và tôi nói, điều này sẽ không bao giờ lặp lại nữa,"[36] vậy là Oprah quyết định sẽ điều khiển truyền thuyết cá nhân của mình. Cô nói với các nhà sản xuất rằng cô sẽ không bao giờ để truyền hình lợi dụng mình nữa, thay vào đó, cô sẽ sử dụng truyền hình làm bệ phóng để chia sẻ các câu chuyện đem lại những ảnh hưởng tích cực. Cô nói: "Công việc của tôi không phải là người phỏng vấn hoặc dẫn chương trình talk-show. Tôi ở đây để nâng cao nhận thức của mọi người, để kết nối mọi người với những ý tưởng và những câu chuyện, để họ có thể nhận thức bản thân và sống tốt đẹp hơn."

Bạn sẽ chỉ thực hiện được toàn bộ sứ mệnh của mình khi nhận thức được và kết nối với giọng nói bên trong mình. Những người kể chuyện truyền cảm hứng nhất đều nhận thức được mục đích cốt lõi của cuộc đời mình. Thông điệp của họ dễ dàng tuôn chảy từ ý nghĩa mà họ gắn với câu chuyện cuộc đời mình, thường là câu chuyện về sự chiến đấu và cứu rỗi, về sự căng thẳng và chiến thắng.

Oprah không gọi mình là "người dẫn chương trình talk–show" vì cô coi câu chuyện của cuộc đời mình sẽ đem lại đóng góp lớn lao hơn cho xã hội. Cô nhận thấy mình có nhiệm vụ nâng cao nhận thức của khán giả. Những người kể chuyện truyền cảm hứng gắn công việc của mình với các mục tiêu cao cả hơn là chức danh hoặc sản phẩm. CEO của Starbucks là Howard Schultz không làm công việc bán cà phê, anh đang làm công việc về con người. Steve Jobs không sản xuất các thiết bị công nghệ, ông giúp cuộc sống của người khác trở nên phong phú hơn. Richard Branson không bán những chỗ ngồi trên máy bay, ông nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Và Oprah Winfrey không phải là người dẫn chương trình talk-show, cô nâng cao nhận thức của con người.

Tất cả chúng ta đều có bệ phóng để kể chuyện, một tấm voan để vẽ lên. Bệ phóng của Oprah có thể lớn hơn của bạn, nhưng tất cả chúng ta đều bắt đầu với một trang giấy trắng để viết nên câu chuyện của mình. Nếu bạn là nhà văn, trang blog của bạn có thể chính là tấm voan. Nếu bạn là người cha hay mẹ, bạn có thể chọn tranh cử chức chủ tịch Hội cha mẹ và sử dụng sân khấu đó làm tấm voan của mình. Nếu bạn sở hữu một doanh nghiệp, sàn giao dịch chính là sân khấu của bạn. Những bệ phóng xuất hiện với đủ chủng loại và kích cỡ, nhưng tất cả đều cho bạn sân khấu để chia sẻ câu chuyện của mình. "Dù bạn đang ở đâu, đó cũng chính là bệ phóng, sân khấu, phạm vi ảnh hưởng của bạn. Đó chính là talk-show cũng như nơi khởi nguồn sức mạnh của bạn,"[37] Winfrey nói.

Với tư cách là người kể chuyện, Oprah thường sử dụng một kỹ thuật kể chuyện kinh điển để truyền cảm hứng cho khán giả, bắt đầu với phần mở đầu đầy khiêm tốn, giúp khán giả tự nhìn thấy bản thân mình trong câu chuyện, và biến trải nghiệm đó thành một bài học. Cô có thể đi qua cả ba bước này trong khoảng thời gian chưa đến hai phút, đúng như cô đã làm khi nhận giải thưởng nhân văn Bob Hope đầu tiên tại lễ trao giải Emmy năm 2003:

Tôi lớn lên ở Nashville với người cha là chủ hiệu cắt tóc. Tôi không thể buộc ông ta về hưu được. Mỗi kỳ nghỉ, những người khách trọ

luôn xin cha tôi cắt tóc miễn phí và mượn tiền của ông và lần nào cũng ở lại ăn tối với gia đình chúng tôi. Sau đó, tôi thường nói với cha: "Cha à, sao chúng ta không thể ăn bữa tối Giáng sinh với những người bình thường?" Cha đã nói với tôi rằng: "Chính họ là những người bình thường, họ cũng muốn cùng làm những điều con đang muốn mà thôi." Và tôi nói: "Thế là thế nào?" Rồi ông ấy nói: "Muốn được ăn uống." Hồi đó, tôi tưởng rằng ông chỉ hoàn toàn nói về bữa tối, nhưng cho tới bây giờ, tôi đã hiểu ra thực sự ông có tầm nhìn rộng lớn như thế nào, bởi tất cả chúng ta đều là những người bình thường tìm kiếm cùng một thứ. Tất cả chúng ta chỉ muốn biết mình có vai trò trong cuộc đời này."[38]

Kết cấu kể chuyện kinh điển đòi hỏi câu chuyện phải bắt đầu bằng một sự thật, sự kiện hoặc một hành động. Câu chuyện của Oprah bắt đầu bằng một sự kiện trong cuộc đời của cô, cuộc nói chuyện trong bữa tối Giáng sinh. Điểm đặc trưng thứ hai của cách kể chuyện kinh điển chính là sự biến đổi – nhân vật chính trải qua sự thay đổi, biến họ trở thành con người khác hẳn. Sự biến đổi của Oprah diễn ra khi cha cô giải thích lý do mời những người vô gia cư tới ăn bữa tối Giáng sinh. Điểm thứ ba và cũng là bước cuối cùng, chính là nhân vật chính nhận thức được bài học để sau đó sống tốt đẹp hơn.

Oprah rất giỏi trong việc kết nối khán giả và khiến họ cảm thấy mình cũng có thể chuyển biến theo cách tương tự. "Bí mật cho thành công của chương trình đó trong 25 năm chính là mọi người có thể tự nhìn thấy bản thân họ ở tôi. Trên khắp thế giới, ai cũng có thể nhìn thấy bản thân họ ở tôi,"[39] Oprah nói với các sinh viên tại Đại học Stanford.

J. K. Rowling, tác giả của loạt truyện *Harry Potter*, cũng có rất nhiều điểm chung với Oprah. Cả hai người đều từng trải qua cảnh nghèo đói cùng cực, cả hai đều đi theo đam mê của mình và đều trở thành tỷ phú. Oprah và Rowling cũng đã quyết định viết lại câu chuyện cuộc đời mình, và tận dụng những khó khăn của mình, đi theo kết cấu kể chuyện kinh điển để truyền cảm hứng cho khán giả.

Trong bài phát biểu nổi tiếng tại Đại học Harvard, Rowling cũng đi theo kết cấu kể chuyện ba phần: 1) Sự kiện châm ngòi, 2) Biến đổi, 3) Bài học cuộc đời.[40]

Châm ngòi

Bảy năm sau khi tốt nghiệp đại học, Rowling trải qua một thất bại

thảm hại: "Cuộc hôn nhân cực kỳ ngắn ngủi rơi vào đổ vỡ, tôi không có việc làm, là bà mẹ đơn thân, trở thành người nghèo hết mức ở xã hội Anh quốc hiện đại, nếu chưa đến nỗi vô gia cư. Những nỗi sợ hãi mà cha mẹ đã dành cho tôi và tôi tự dành cho chính mình đều đã trở thành sự thật, và nếu đánh giá trên mọi tiêu chuẩn thông thường, tôi chính là thất bại lớn nhất mà mình từng biết."

Biến đổi

Rowling nhận ra lợi ích của thất bại: "Thất bại nghĩa là loại bỏ đi những điều không quan trọng, và tôi thôi không tự lừa dối bản thân rằng tôi là một thứ gì đó cao đẹp hơn chính mình, và bắt đầu dồn toàn bộ năng lượng vào việc hoàn thành tác phẩm duy nhất có ý nghĩa đối với tôi, cuốn *Harry Potter.* Nếu tôi thành công ở bất kỳ lĩnh vực nào khác, có thể tôi đã không bao giờ có được sự quyết tâm để thành công trong công việc mà tôi tin mình thực sự thuộc về nó. Vậy nên, điểm tận cùng của thất bại lại trở thành nền móng vững chắc để tôi xây dựng lại cuộc đời mình… Thất bại dạy cho tôi những điều về bản thân mà tôi không thể học được theo bất kỳ cách nào khác."

Bài học cuộc đời

"Bạn có thể không bao giờ thất bại tới mức như tôi, nhưng một số thất bại trong cuộc đời là không thể tránh khỏi. Chúng ta không thể sống mà không một lần gặp thất bại trừ khi bạn đã sống quá cẩn trọng, đến nỗi gần như không sống chút nào – và trong trường hợp đó, dĩ nhiên về bản chất, bạn đã thất bại. Việc nhận thức được rằng bạn đã trở nên thông thái và mạnh mẽ hơn từ những khó khăn, nghĩa là từ nay về sau, bạn có thể hoàn toàn tin tưởng vào khả năng sống sót của mình. Bạn sẽ không bao giờ thực sự hiểu rõ được bản thân mình hoặc sức mạnh của các mối quan hệ cho tới khi cả hai đều đã bị thử thách bởi những khó khăn. Hiểu biết này là một món quà thực sự."

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện truyền cảm hứng nhất thế giới tương đồng tính cách của mình với mục đích của cuộc đời để tạo nên huyền thoại của riêng mình. Bằng cách nhấn mạnh những khó khăn họ gặp phải trong câu chuyện có ba phần, họ truyền cảm hứng cho chúng ta làm việc chăm chỉ hơn, có động lực lớn hơn, hoặc đơn giản là sống tốt hơn. Chúng ta có thể nhìn thấy chính mình trong những khó khăn của họ. Chúng ta thông cảm với nỗi

bất an của họ. Chúng ta khen ngợi thành công của họ vì họ đã đem lại cho ta niềm hy vọng. Nếu họ có thể vượt qua những chướng ngại, thì chúng ta cũng thế.

7

Ông vua cà phê dồn cả trái tim cho công việc

Xuất thân của bạn càng kém đặc biệt, bạn càng dễ sử dụng trí tưởng tượng của mình và sáng tạo nên những thế giới nơi mọi thứ đều có thể diễn ra.

– Howard Schultz

Vào một ngày lạnh lẽo tháng Một năm 1961, Fred Schultz bị gãy cẳng chân trong khi làm công việc chuyển tã lót cho trẻ em. Ông rất ghét công việc đó, nhưng để mất nó lại còn tồi tệ hơn. Nó sẽ khiến ông rơi vào vòng xoáy đi xuống vực thẳm. Con trai của Fred là Howard mới 7 tuổi và vẫn nhớ như in tai nạn đó: "Hình ảnh cha ngồi ở trên ghế sô-pha, chân bị bó bột, không thể làm việc hoặc kiếm tiền, và bị cả thế giới đè nén – vẫn luôn khắc sâu trong tâm trí tôi."[41]

Fred Schultz và gia đình của ông không có thu nhập, bảo hiểm sức khỏe, trợ cấp cũng như khoản tiết kiệm nào để sử dụng trong lúc khó khăn. Ngay từ nhỏ, phải sống cực kỳ khó khăn trong một dự án nhà cửa ở Brooklyn, Howard nhận thấy những trải nghiệm này tập trung các giá trị và động lực trong anh: "Trong thâm tâm mình, tôi biết rằng nếu có một ngày nào đó, tôi có thể leo lên tới vị trí đem lại sự khác biệt, tôi sẽ không bỏ lại người khác phía sau." Ngày nay, với tư cách là CEO và chủ tịch của Starbucks, Howard Schultz đã ở vị trí để có thể đem lại sự khác biệt cho hơn 180.000 nhân viên cùng gia đình của họ.

Howard Schultz thường kể câu chuyện về cha mình để giải thích những sứ mệnh và giá trị của công ty. Câu chuyện của cha anh giải thích lý do "tại sao" sau những kế hoạch của công ty. Tầm

nhìn của Schultz là xây dựng công ty đối xử với mọi người một cách đàng hoàng và tôn trọng, sự đối xử mà cha anh chưa từng được hưởng. “Cà phê là sản phẩm mà chúng tôi bán, nhưng đó không phải là ngành kinh doanh mà tôi hoạt động,” Schultz nói. “Chúng tôi không làm việc trong ngành cà phê. Chà, thực ra thì chúng tôi vẫn bán sản phẩm đó. Nhưng chúng tôi thực sự đang hoạt động trong lĩnh vực con người. Điều cốt lõi ở đây là sự kết nối giữa người với người.”[42]

Một công ty hoạt động trong lĩnh vực con người sẽ như thế nào? Nó sẽ cung cấp dịch vụ bảo hiểm sức khỏe toàn diện cho toàn bộ nhân viên, ngay cả những nhân viên bán thời gian. Nó sẽ tạo nên kế hoạch chia sẻ lợi nhuận độc nhất vô nhị, cung cấp quyền chọn cổ phiếu cho tất cả nhân viên. Công ty cam kết nhận 10.000 cựu chiến binh vào làm việc trong 5 năm. Nếu Howard Schultz xây dựng một công ty hoàn toàn hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh cà phê, nó sẽ khác hẳn với công ty của ông ngày nay, và có lẽ cũng kém thành công hơn rất nhiều. “Việc đối xử với nhân viên một cách tử tế không nên được coi là một khoản chi phí phụ trội làm giảm lợi nhuận, mà là một yếu tố truyền động lực có thể khiến công ty trở nên vĩ đại hơn rất nhiều so với điều một nhà lãnh đạo có thể mường tượng.”[43] Schultz viết. “Starbucks đã trở thành một di sản sống của cha tôi.” Bằng cách gọi Starbucks là một di sản sống, Howard Schultz không đặt công ty của mình vào vị thế một tổ chức kiếm lợi nhuận. Thay vào đó, đây là một câu chuyện mà trong đó, các nhân viên là những nhân vật chính.

Trong khi câu chuyện của cha anh đã truyền động lực cho Schultz xây dựng một công ty đối xử với các nhân viên với sự tôn trọng mà họ xứng đáng được hưởng, một sự kiện khác đã biến Starbucks từ một công ty nhỏ chuyên rang cà phê thành một chuỗi cửa hàng phục vụ 60 triệu khách mỗi tuần. Schultz hồi tưởng lại trải nghiệm đó trong một cuộc trò chuyện trên truyền hình với Oprah Winfrey.

Mọi người thường nghĩ tôi là người sáng lập ra Starbucks. Tôi vẫn là một nhân viên khi Starbucks mới chỉ có bốn cửa hàng. Tôi được cử sang Ý trong một chuyến công tác cho Starbucks và trở lại với cảm giác rằng Starbucks đang hoạt động trong lĩnh vực không hề phù hợp. Thứ tôi muốn đem lại chính là những phong cách sống hằng ngày cùng cảm giác hòa hợp, đồng thời là ý tưởng chúng tôi có thể xây dựng một quán cà phê vừa thoải mái như ở nhà, vừa thuận tiện làm việc như công sở ở Mỹ. Đây là một ý tưởng đã khai sáng tôi. Tôi thực sự cảm thấy kinh ngạc. Tôi bước vào đó và nhìn thấy bản giao hưởng của các hoạt động, sự lãng mạn và nghệ

thuật xoay quanh hương cà phê. Cà phê là tâm điểm của cuộc nói chuyện, tạo nên sự kết nối hài hòa. Đó chính là điều đã thu hút tôi.[44]

Trải nghiệm này đã thu hút Schultz bởi ông nhìn thấy câu chuyện Starbucks có thể trở thành gì. Schultz vẫn chưa bao giờ ngừng kể những câu chuyện về tuổi thơ của ông hoặc chuyến công tác tới nước Ý. Và đó cũng là một điều tốt. Có sự kết nối mạnh mẽ giữa những câu chuyện của ông, với các nhân viên đầy động lực và những khách hàng thỏa mãn. Họ coi các cửa hiệu của ông không chỉ là nơi để uống cà phê buổi sáng.

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Schultz đã nghiên cứu về giao tiếp và thuyết trình khi còn học tại Đại học Bắc Michigan, và ông được học về vai trò của các câu chuyện trong việc kêu gọi nhân viên của công ty hướng về một mục đích chung. Ông đã sử dụng câu chuyện về chuyến đi tới nước Ý để biến tầm nhìn của mình trở thành sự thật. Tầm nhìn của Schultz dành cho Starbucks là tạo nên "địa điểm thứ ba giữa nhà và công sở". Câu chuyện về chuyến đi của ông tới nước Ý đem lại bức tranh rõ nét cho tầm nhìn của ông khi hoàn thành sẽ như thế nào.

Schultz vẫn thường kể câu chuyện về chuyến đi tới nước Ý và nó đã trở thành một phần huyền thoại của Starbucks. Ông đã nói trong một buổi phỏng vấn của chương trình The Great Disruptors trên kênh Bloomberg, hãy để ý câu chuyện của ông giống với những gì ông đã nói với Oprah như thế nào: "Một năm sau khi gia nhập công ty, tôi đến nước Ý lần đầu tiên. Bạn không thể đi qua bất kỳ thành phố lớn hoặc thị trấn nào mà không bước vào một quán cà phê và ngắm nhìn sự kết nối cộng đồng, cũng như sự lãng mạn và nghệ thuật xoay quanh những ly espresso. Nó khiến tôi nhận ra Starbucks vẫn chưa hoạt động đúng lĩnh vực trong ngành kinh doanh cà phê. Lĩnh vực kinh doanh và cơ hội thực sự nằm ở việc kết hợp món đồ uống với ý thức về điểm đến và tính cộng đồng trong cửa hàng."[45]

Schultz chỉ mất 30 giây để kể câu chuyện trong quá khứ phía sau thương hiệu Starbucks. Câu chuyện này rất quan trọng cho sự thành công của Starbucks vì vào năm 1987, ít người Mỹ từng nghe tới "café latte". Họ không biết phải hiểu khái niệm "địa điểm thứ ba" như thế nào. Ngay cả những người sáng lập ra Starbucks ban đầu cũng gạt bỏ ý tưởng của Schultz. Schultz rời khỏi Starbucks sau hai năm và tự mở quán cà phê Ý của riêng mình

(những nhà sáng lập đã trở lại với Schulz sau đó, khi họ gặp khó khăn về tài chính, và vào năm 1987, họ bán Starbucks cho Schultz lấy 3,8 triệu đô-la). Chỉ tới lúc đó, Schultz mới thực sự có cơ hội để thực hiện tầm nhìn của mình, để tạo nên trải nghiệm nơi mọi người có thể đến tận hưởng cà phê và trò chuyện chứ không chỉ tới để mua các hạt cà phê. Ngay năm sau đó, khi thời điểm mà theo Schultz, "sự hào phóng của các chủ công ty đã trở nên cực kỳ lạc hậu", Starbucks trở thành một trong số các công ty ít ỏi chi trả tiền bảo hiểm y tế cho toàn bộ nhân viên, kể cả những nhân viên bán thời gian. Điều truyền động lực cho Schultz hồi đó và bây giờ, chính là mục tiêu vẫn thường được nhắc đi nhắc lại, rằng các công ty phải đối xử với nhân viên thật tử tế; và đổi lại, bạn sẽ được tưởng thưởng bằng sự mẫn cán và trung thành của nhân viên. Dù thế nào đi nữa, đó cũng là việc đúng đắn cần phải làm.

Một lần nữa chúng ta lại trở lại với chủ đề xuất thân khiêm tốn của những người kể chuyện tuyệt vời nhất thế giới. Schultz nhận ra nếu các khách hàng có thể tự nhìn thấy bản thân trong câu chuyện của riêng ông, họ sẽ cảm thấy sự kết nối mạnh mẽ với người kể chuyện và thương hiệu. "Tôi muốn truyền động lực cho mọi người thực hiện ước mơ của mình,"[46] Schultz nói. "Tôi có xuất thân rất bình thường, không giàu có gì, không thuộc dòng họ danh giá, không có người hướng dẫn từ đầu. Tôi dám mơ những ước mơ lớn lao. Tôi tin phần lớn mọi người đều có thể đạt được ước mơ của mình và vươn xa hơn nữa nếu họ có đủ quyết tâm và tiếp tục cố gắng."

Những Câu Chuyện chân Thực Kết Nối Con Người Theo Cách Vừa Sâu Sắc, Vừa Đầy Ý Nghĩa

Những câu chuyện về xuất thân sẽ đưa các khái niệm và ý tưởng vào một hình thức, khơi dậy những giác quan khiến người nghe thấu hiểu ý tưởng đó một cách sống động hơn. Các nhà thần kinh học lúc này mới chỉ bắt đầu khám phá ra điều mà những người lãnh đạo như Howard Schultz đã hiểu được chỉ bằng bản năng – các câu chuyện giúp kết nối con người với nhau theo cách vừa sâu sắc, vừa đầy ý nghĩa.

Trong một bài nghiên cứu công bố năm 2010 trên tạp chí *The Journal of Neuroscience*, nhà nghiên cứu tại Đại học Princeton, Uri Hasson, đã công bố kết quả của một nghiên cứu vô cùng quan trọng về sức mạnh của các câu chuyện. Sử dụng máy quét não (fMRI), Hasson đã ghi lại hoạt động của não khi một người kể lại câu chuyện đời thực về một trải nghiệm cô từng trải qua trong buổi tiệc prom(*) ở trung học. Sau đó, Hasson đo hoạt động của

não của những người lắng nghe câu chuyện và ngoài ra cũng quét não của những người khi đang nghỉ ngơi mà không nghe câu chuyện đó. Để mô phỏng các điều kiện thực sát nhất có thể, người nói đã được yêu cầu kể chuyện như thể cô đang nói chuyện với một người bạn. Hasson đẩy nghiên cứu đi xa hơn và yêu cầu người nghe phải điền một bản khảo sát rất chi tiết để biết họ hiểu câu chuyện tới đâu.

(*) *Buổi dạ hội được tổ chức vào thời điểm kết thúc năm học với sự tham gia của giáo viên và học sinh trong trường. (BTV)*

Hasson nhận ra "sự kết nối giữa người nói và người nghe rất chặt chẽ và sâu rộng"[47]. Nói một cách đơn giản, khi kể một câu chuyện, bộ não của cả người nói và người nghe thể hiện những quy luật hoạt động đáng kinh ngạc ở cùng một khu vực. Cả hai người đang "kết nối về mặt thần kinh", tâm trí họ hòa làm một. Sự kết nối sẽ chỉ xảy ra khi người kể chuyện đang kể bằng ngôn ngữ quen thuộc với người nghe. Ví dụ, khi người kể chuyện kể một câu chuyện bằng tiếng Nga cho những người không biết tiếng Nga, sự kết nối sẽ không xảy ra.

Khi những người kể chuyện như Howard Schultz kể về việc các sự kiện trong quá khứ định hình tầm nhìn cho công ty như thế nào, họ đang kết nối trên hai mức độ: câu chuyện và sự thành thực. Câu chuyện ấy thuộc về ông.

Câu chuyện về nguồn gốc của nhà sáng lập là một cách đơn giản và hiệu quả để đem lại những trải nghiệm thành thực mà người tiêu dùng luôn mong muốn. Những câu chuyện của Howard Schultz tác động đến cả ba khía cạnh của một thương hiệu, được giáo sư marketing Julie Napoli định nghĩa là: di sản, sự thành thực và cam kết chất lượng. Khách hàng muốn biết sản phẩm đến từ đâu, những người phía sau nó là ai, và họ cam kết đến mức độ nào để đem lại sản phẩm có chất lượng. Các khách hàng không mua một thương hiệu hoặc logo, mà mua một nhóm các giá trị. Các câu chuyện truyền động lực cho những người lãnh đạo là cách tốt nhất để thể hiện giá trị của công ty, đồng thời tiếp tục thắp lên niềm đam mê cho những người đang làm việc tại đó.

"Mọi công ty đều đại diện cho điều gì đó,"[48] Howard Schultz viết. "Một công ty có thể phát triển lớn mạnh mà không đánh mất niềm đam mê và tính cách đã xây dựng nên nó. Nhưng điều này sẽ chỉ xảy ra nếu nó được thúc đẩy bởi các giá trị và con người. Chìa khóa thành công chính là trái tim." Phải, chìa khóa thành công chính là trái tim, nhưng con đường đến với trái tim lại đi qua

cái đầu, và nghệ thuật kể chuyện chính là phương tiện để đến được đó.

Bí mật của người kể chuyện

Các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng kể những câu chuyện cá nhân để biến tầm nhìn của họ thành sự thực. Họ chia sẻ từ tâm vì biết rằng những người cùng chung niềm đam mê với một mục đích có thể đạt được bất kỳ điều gì. Người kể chuyện tận dụng cơ hội hoặc sự kiện đã tạo nên sứ mệnh cho mình lần đầu tiên và lặp đi lặp lại những câu chuyện này cho tới khi nó trở thành một phần trong truyền thống của công ty.

8

Chúng ta không phải là những nhà bán lẻ mang sứ mệnh trong tim, chúng ta là những người thực hiện sứ mệnh thông qua bán lẻ

Hãy để trái tim, trái tim dịu dàng của bạn, là chiếc la bàn khi bạn lạc lối.

– Lady Antebellum

Vào Ngày lễ chiến sĩ trận vong (Memorial Day) năm 1981, sông Shoal Creek ở Texas tràn bờ, nhấn chìm một phần thành phố Austin dưới hơn 2m nước. Đó là vụ ngập lụt tồi tệ nhất tại Austin trong vòng 70 năm. 0.15m nước mưa đã đổ xuống trong bốn tiếng khiến những con phố biến thành sông, cuốn theo xe cộ và cả con người. Sau trận lũ, 13 người đã thiệt mạng và hơn 100 triệu đô-la thiệt hại (tính theo tỷ giá ngày nay).

Tòa nhà 900 tại đại lộ North Lamar bị phá hủy nghiêm trọng nhất. Những chiếc xe đỗ ngoài bãi của ba hãng buôn ô tô đã bị nhấn chìm hoàn toàn. Một cửa hiệu bán thực phẩm mới mở cửa vào năm trước có vẻ như mất trắng. Nước lũ phá hủy tất cả mọi thứ trong cửa hiệu. Những người chủ cửa hiệu không có bảo hiểm lũ lụt hay khoản tiết kiệm nào. Đúng vào lúc tưởng như mất hết, một điều bất ngờ xảy ra. Những nhân viên của cửa hiệu không đầu hàng nghịch cảnh, và các khách hàng cũng không chịu từ bỏ. Họ bắt đầu xuất hiện mang theo giẻ, xô và xẻng. Những người chủ rất kinh ngạc khi cả tá người cứ tiếp tục đổ đến.

“Tại sao mọi người lại làm vậy?” Một trong những người sáng lập hỏi người tình nguyện.

“Tôi không chắc mình còn muốn ở Austin nếu không còn cửa hiệu này nữa. Nơi đã đem lại sự khác biệt vô cùng lớn trong cuộc đời tôi,” vị khách nói.

Một tấm ảnh kỳ diệu đã được chụp trước cửa hiệu ba ngày trước trận lũ. Hơn 50 nhân viên của cửa hiệu đã chụp ảnh nhóm. Mặc dù từ đầu đến chân họ đầy bùn, ai cũng đều cười ngoác miệng không kém gì chiều dài của sông Shoal Creek. Nhiều người trong bức ảnh là các nhân viên vẫn tiếp tục làm việc không lương cho tới khi những người chủ sở hữu có thể vay đủ tiền để mở cửa trở lại.

Nhìn lại sự kiện đó, người sáng lập cửa hiệu đã hỏi: “Bao nhiêu doanh nghiệp bình thường có thể thu hút một đội quân tình nguyện gồm toàn khách hàng và các nhà cung cấp để giúp đỡ họ khi nguy cấp?”[49] Những công ty bình thường không thu hút tình yêu, sự trung thành và dâng hiến. Chỉ những công ty khác thường có câu chuyện không thể cưỡng lại mới làm được điều đó.

Hơn 30 năm sau trận lụt, Whole Foods Market đã phát triển từ một cửa hiệu đơn lẻ ở Austin, thành một chuỗi 360 cửa hiệu ở Bắc Mỹ và Anh. Với doanh thu hơn 11 tỷ đô-la mỗi năm, việc trả lương cho nhân viên không còn là mối lo lớn nữa.

John Mackey, người đồng sáng lập Whole Foods, chưa từng học bất kỳ khóa học nào về kinh doanh ở trường. Ông học triết học, tôn giáo, lịch sử, văn học và những thứ khiến “trái tim ông ca hát”. Sau này, ông nói rằng, nhờ khởi nghiệp khi chưa từng học bất kỳ khóa kinh doanh nào, ông không phải “quên đi” điều gì cả. Mackey có một trang giấy trắng để xây dựng nên câu chuyện về kiểu công ty mà ông muốn xây dựng.

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Khi mới hơn 20 tuổi, John Mackey đã đưa ra một quyết định để định hướng cả cuộc đời mình và giúp tạo nên một lĩnh vực mới hoàn toàn trong kinh doanh thực phẩm. Ông cam kết: “Cả đời đi theo trái tim dù nó dẫn tôi tới đâu. Tôi đã học được rằng chúng ta có thể định hướng những cảm xúc sáng tạo sâu sắc nhất theo những cách đầy tình người để hoàn thành sứ mệnh cao cả hơn, đồng thời giúp thế giới trở nên tốt đẹp hơn.”[50]

Trong nghệ thuật kể chuyện, tầm nhìn đóng vai trò vô cùng quan

trọng. Những người kể chuyện truyền cảm hứng sẽ vẽ nên một bức tranh sống động về việc thế giới sẽ như thế nào khi họ đã hoàn thành được sứ mệnh của mình. Theo Mackey, mục đích của công ty chính là sự khác biệt mà họ muốn tạo ra trên thế giới. "Sứ mệnh cao cả hơn đem lại sức mạnh to lớn và sự liên quan cho công ty và thương hiệu,"[51] Mackey viết.

Những người kể chuyện truyền cảm hứng thắp lên đam mê trong nhân viên và khách hàng, vì họ hiểu rất rõ về sứ mệnh cao cả của mình. "Mục đích của chúng tôi là giúp mọi người hiểu rằng thứ họ đưa vào cơ thể mình sẽ đem lại sự khác biệt cho sức khỏe của họ và của cả thế giới," Mackey nói.

Không một khách hàng hay nhân viên nào sẽ tình nguyện cầm giẻ lau để giúp bạn dọn dẹp sau trận lụt nếu họ không tin vào mục đích cao cả thực sự của công ty. Các nhân viên đến làm việc để nhận lương, nhưng họ sẵn sàng cố gắng nhiều hơn vì được truyền cảm hứng từ câu chuyện thương hiệu của bạn.

Năm 2015, 82 triệu người trẻ tuổi được sinh ra từ năm 1980 tới giữa những năm 2000 chính thức trở thành nhóm lao động lớn nhất trong thị trường lao động tại Mỹ. Nhiều khảo sát trên những người trẻ đã cho thấy thứ mà họ muốn từ văn hóa của công ty rất khác so với các thế hệ trước. Dĩ nhiên, mức lương cạnh tranh là rất quan trọng, nhưng những người trẻ tuổi coi mục đích, đam mê và ý nghĩa quan trọng hơn nhiều. Họ muốn làm việc với các đội nhóm gồm toàn những người có cùng chí hướng, được kết nối để thực hiện một điều cao cả hơn bản thân mình. Họ được truyền cảm hứng bởi những người lãnh đạo có thể kể các câu chuyện gắn công ty của họ với những mục đích và ý nghĩa cao đẹp.

"Thương hiệu chỉ là một khái niệm trừu tượng. Thỉnh thoảng, tôi vẫn dùng đến từ này nhưng tôi không thích nó vì đôi khi nói tới chuyện quản lý thương hiệu, nhiều người lại rời xa khỏi sự thành thực,"[52] Mackey nói. "Thương hiệu của bạn chỉ là cách mọi người nghĩ về công ty hoặc sản phẩm, vậy nên tôi không nghĩ rằng thương hiệu là quan trọng hơn mục đích hay giá trị của tổ chức… Chúng ta không phải là những nhà bán lẻ mang sứ mệnh trong tim, chúng ta là những người thực hiện sứ mệnh thông qua bán lẻ."

Nhận thức mục đích rõ ràng – và truyền đạt mục đích đó một cách nhất quán – chính là đặc điểm cốt lõi cho định nghĩa về cách kể chuyện truyền cảm hứng, đặc biệt là cho những người lãnh đạo đang vận hành các thương hiệu được trọng vọng nhất trên thế

giới.

Sứ mệnh với tư cách là lợi thế cạnh tranh

Gần đây, tôi được gặp một chuyên viên bán hàng vừa mới nhận vị trí giám đốc làm việc cho José Andrés, một trong những bếp trưởng sáng tạo nhất và được ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Andrés đến nước Mỹ với chỉ 50 đô-la trong túi, một mớ dao làm bếp, và sứ mệnh biến thế giới trở thành nơi tốt đẹp hơn thông qua các món ăn." Chỉ trong vòng 2 phút gặp gỡ Andrés, tôi đã muốn làm việc cho ông ấy," người chuyên viên bán hàng nói. "Nhận thức về sứ mệnh của ông quả là có sức lan tỏa."

Người chuyên viên bán hàng nọ đang mô tả một khái niệm mà các nhà tâm lý học vẫn thường gọi là sức lan tỏa của cảm xúc, hoặc "sự lan tỏa tâm trạng", sự chuyển đổi tâm trạng giữa hai người. Khi bạn gặp gỡ những người thực sự đam mê sứ mệnh của mình, nhiều khả năng tâm trạng của người đó sẽ được truyền tới bạn, thay đổi cách nhìn nhận của bạn về người đó và các ý tưởng, sản phẩm hoặc công ty. Với những người như José Andrés hay John Mackey, sứ mệnh của họ đã trở thành lợi thế cạnh tranh.

"Trong một thế giới luôn biến đổi từng ngày, các công ty phải dựa vào sứ mệnh để tạo nên sự khác biệt trong sản phẩm, tuyển dụng và giữ chân các nhân tài, và thậm chí cả sự trung thành của nhà đầu tư,"[53] theo một bài báo trên tờ Fast Company. "Họ càng tập trung vào những thứ cao cả hơn tiền bạc, thì họ sẽ càng kiếm được nhiều tiền hơn."

Mỗi năm, LinkedIn đều công bố danh sách những doanh nghiệp đáng làm việc nhất. Đó là thước đo sự thu hút nhân viên. Năm 2014, các công ty nổi bật nhất nằm ở những vị trí hàng đầu danh sách: Google và Apple. Vị trí thứ ba thì lại rất đáng ngạc nhiên – công ty chuyên sản xuất hàng tiêu dùng đã 140 năm tuổi – Unilever. Công ty này nhận được con số đáng kinh ngạc là 2 triệu lượt ứng tuyển mỗi năm. Paul Polman, CEO của Unilever, tin rằng sức hút của công ty đến từ câu chuyện về sứ mệnh mà tất cả các nhân viên đều muốn đóng góp vai trò của mình. "Nếu bạn đi tới cốt lõi của sự việc, nó đơn giản là lòng tự hào. Biến sứ mệnh của mình trở thành cốt lõi trong tất cả các hoạt động của công ty sẽ đem lại động lực khó tin cho nhân viên,"[54] Polman nói.

Polman đã khởi động "Kế hoạch sống bền vững" cho các thương hiệu của Unilever (Dove, Persil, Bertolli, Flora) ở tất cả 180 nước mà công ty đang hoạt động. Mục đích của kế hoạch này là giảm

tác động môi trường của công ty xuống chỉ còn một nửa trong thập niên tới, và tăng giá trị dinh dưỡng cho các sản phẩm thực phẩm. "Có mục đích sâu sắc để theo đuổi khiến cuộc sống của chúng tôi trở nên viên mãn hơn, nó là động lực thúc đẩy vô cùng lớn,"[55] Polman nói. "Tất cả mọi người đều muốn được thừa nhận, được đóng vai trò của mình, được phát triển và tạo nên sự khác biệt. Sự khác biệt đó có thể đến dưới nhiều dạng khác nhau, bằng cách chạm tới ai đó, giúp đỡ người khác, hoặc tạo nên những điều trước đó chưa từng tồn tại."

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp truyền cảm hứng thường đưa những thành phần của một câu chuyện vào để mô tả sứ mệnh của công ty. Vào ngày 5 tháng Sáu năm 2015, CEO của Walmart, Doug McMillon, đã bắt đầu hội nghị cổ đông thường niên với câu: "Tại Walmart, chúng tôi yêu các câu chuyện. Chúng có một điểm rất đặc biệt. Chúng tôi rất thích kể chuyện. Chúng tôi thích nghe chuyện. Chúng tôi lặp lại các câu chuyện và kể chúng cho người đến sau. Chúng tôi cũng viết chúng nữa. Và cùng nhau, chúng tôi đang viết nên câu chuyện của cả công ty."[56] Doug McMillon nhắc các khán giả rằng, câu chuyện hay sẽ có người hùng và kẻ ác, những bước ngoặt bất ngờ và cuối cùng, người anh hùng chiến thắng. Trong câu chuyện của Walmart, ông giải thích, người hùng chính là các nhân viên – 1,3 triệu người đang làm việc cho Walmart. Câu chuyện có "yếu tố tình cảm": các khách hàng của công ty. Câu chuyện có bước ngoặt: các khách hàng đang thay đổi cách mua hàng. Câu chuyện có kẻ ác: tính quan liêu, tự mãn và chậm chạp. "Với thái độ đúng, khả năng làm việc nhóm và lý trí, chúng ta sẽ đánh bại kẻ xấu và giành được trái tim của khách hàng," ông kết luận.

McMillon, Mackey, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp và các huyền thoại khác biết rằng, sứ mệnh và mục tiêu chính là lợi thế cạnh tranh. Hãy biến nó thành một phần của câu chuyện thương hiệu, và như vậy, khách hàng, nhân viên và các đối tác sẽ sẵn sàng vượt qua mọi trở ngại vì bạn – hoặc giúp bạn dọn dẹp sau trận lụt.

Bí mật của người kể chuyện

Những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng thắp lên niềm đam mê và sự trung thành bằng cách gắn câu chuyện thương hiệu với một sứ mệnh cao cả hơn. Theo định nghĩa, một doanh nghiệp luôn tồn tại để kiếm lợi nhuận, và những người kể chuyện giỏi nhất trong thế giới các tập đoàn cũng hiểu được điều đó. Điều khiến họ trở nên đặc biệt chính là thứ mà họ làm tiếp theo. Họ gắn sản phẩm, dịch vụ, công ty hoặc lĩnh vực kinh doanh của mình với một sứ

mệnh và mục tiêu cao cả hơn là chỉ để kiếm tiền. Họ đánh thức niềm đam mê trong tất cả chúng ta vì họ đã chạm tới điều cốt lõi của con người – sự tìm kiếm ý nghĩa.

9

Nếu không thể kể, bạn sẽ không thể bán được

Những câu chuyện có sức mạnh đặc biệt để lay chuyển trái tim con người.

– Peter Guber

Ngay cả những người kể chuyện giỏi nhất đôi khi cũng thất bại. Những người kể chuyện thành công biết thay đổi cách đánh bóng để ghi điểm cú sau. Peter Guber, Chủ tịch và CEO của Mandalay Entertainment Group, vẫn nhớ như in lần thuyết trình thất bại của mình cho việc xây dựng sân bóng chày mới ở Las Vegas.

Trong buổi gặp mặt của Guber với thị trưởng Las Vegas là Oscar Goodman, hãng Mandalay đã sở hữu một số đội bóng chày ở giải nhỏ. Guber muốn Goodman hỗ trợ để xây dựng một sân bóng mới. "Thành công của chúng tôi tuỳ thuộc vào khả năng tôi có thể thuyết phục người đứng đầu Las Vegas để lãnh đạo chiến dịch huy động vay vốn tại địa phương nhằm tài trợ cho dự án hàng triệu đô-la này,"[57] Guber nhớ lại.

Trong tâm trí Guber, thoả thuận về sân bóng chày coi như đã xong. Suy cho cùng, Guber đã tài trợ cho bộ phim Batman phá kỷ lục doanh thu và cũng sản xuất hai bộ phim cực kỳ thành công có bối cảnh tại Vegas là *Rain Man* và *Bugsy*. Guber bắt đầu bài thuyết trình một cách tự tin, được trang bị bằng các dữ liệu mà ông tin rằng sẽ khiến vị thị trưởng phải "kinh ngạc". Guber đưa ra các số liệu bán hàng, chi phí xây dựng, tiến độ,... Ông trình bày các thông tin này trên những trang PowerPoint đầy các số liệu và dữ liệu "giết người". Những dữ liệu đó quả là "kẻ giết người", nhưng

không phải là kiểu giết người mà Guber đã dự đoán. Nó đã giết chết thương vụ.

"Tôi ném vô số thông tin vào Goodman – những dữ liệu, thông số, hồ sơ, dự đoán – nhưng tôi không sắp xếp chúng theo cách để thu hút cảm xúc của ông ấy,"[58] Guber nhớ lại. "Chẳng có gì khó hiểu khi ông ấy thờ ơ với đề xuất của tôi!" Guber đã trình bày một mớ các số liệu và quên mất ngành kinh doanh cốt lõi mà mình đang thực hiện – ngành trình bày các câu chuyện thu hút.

Guber là chuyên gia kể chuyện trên màn ảnh lớn, nhưng ông đã thất bại trong việc sử dụng chính những kỹ thuật kể chuyện đó trên màn ảnh nhỏ của máy tính. Guber đã phạm sai lầm khi nhắm tới "cái đầu và chiếc ví" thay vì trái tim của Goodman. Guber đã quên mất bài học mà ông đã có được trong ngành làm phim: Để có được thị phần, bạn phải đưa khán giả vào một hành trình cảm xúc. "Các câu chuyện có một sức mạnh đặc biệt để lay chuyển trái tim, tâm trí, đôi chân và chiếc ví của khán giả theo hướng mà người kể chuyện mong muốn," Guber viết.

"Sau thất bại ở Vegas, tôi nhận ra tất cả mọi người trong các ngành kinh doanh đều có cùng một vấn đề: Để thành công, bạn phải thuyết phục người khác hỗ trợ tầm nhìn, giấc mơ hoặc lý tưởng của bạn. Dù bạn muốn truyền động lực cho nhân viên, tổ chức các cổ đông, định hình truyền thông, thu hút khách hàng, thuyết phục nhà đầu tư hoặc giành được công việc mới, bạn phải đưa ra được câu chuyện khiến người nghe chú ý, gắn cảm xúc của họ với mục tiêu của bạn như thể đó là mục tiêu của chính họ, và khiến họ hành động theo ý muốn của bạn. Bạn phải chạm tới trái tim cũng như tâm trí của họ – và đây chính là điều mà nghệ thuật kể chuyện làm được!"[59]

Các Công Cụ Của Người kể chuyện

Guber là một trong những người ủng hộ nghệ thuật kể chuyện trong kinh doanh mạnh mẽ nhất. "Kể chuyện có mục đích sẽ giúp thay đổi cuộc chơi,"[60] ông tin như vậy. Guber nói rằng bất cứ ai cũng có thể xây dựng câu chuyện dựa trên ba bước:

1. Thu hút sự chú ý của người nghe bằng câu hỏi hoặc thử thách bất ngờ.

2. Đem lại cho người nghe trải nghiệm cảm xúc bằng cách kể lại câu chuyện về những khó khăn mà sau cùng dẫn tới việc vượt qua được thử thách.

3. Khuyến khích khán giả bằng cách kêu gọi hành động.

"Người nghe ít khi bị thu hút nếu họ không cảm nhận thấy tính thử thách ở phần đầu. Họ sẽ không chú tâm nếu không thấy phấn khích bởi cuộc đấu tranh ở phần giữa. Và họ sẽ không ghi nhớ hoặc hành động sau khi nghe câu chuyện đó nếu không cảm thấy bị thôi thúc bởi phần kết,"[61] Guber giải thích.

Theo Guber, các câu chuyện sẽ thắp lên đam mê cho khán giả khi chúng trở thành cây cầu nối giữa hiện tại và tương lai. Một bài thuyết trình thành công trong kinh doanh cũng không khác gì một bộ phim hay, và một bài thuyết trình hiệu quả cũng đi theo ba bước xây dựng câu chuyện của Guber. Ví dụ, năm 2007, người kể chuyện vĩ đại nhất trong thế giới kinh doanh, Steve Jobs, đã ra mắt iPhone. Vì iPhone không phải là chiếc điện thoại thông minh đầu tiên trên thị trường nên Steve Jobs phải tạo nên một câu chuyện thật cuốn hút. Đoạn trích sau đây là tóm tắt câu chuyện sản phẩm mà Steve Jobs đã sử dụng để tung ra iPhone và định vị nó trong thị trường điện thoại thông minh. Để làm được điều đó, ông đã theo sát ba bước xây dựng câu chuyện mà Guber liệt kê. Jobs đã trình bày toàn bộ câu chuyện trong đúng 4 phút, với sức thu hút không thể cưỡng lại.

Thử thách

"Những chiếc điện thoại tiến bộ nhất ngày nay được gọi là điện thoại thông minh. Vấn đề là chúng không quá thông minh và cũng không dễ sử dụng… Điều chúng tôi muốn thực hiện là tạo ra một sản phẩm đột phá thông minh hơn bất kỳ thiết bị di động nào trước đây, nhưng lại vô cùng dễ sử dụng. Đó chính là iPhone. Vậy nên chúng tôi sẽ tái phát minh điện thoại và bắt đầu bằng giao diện người dùng mang tính cách mạng."[62]

Câu hỏi

"Tại sao chúng ta lại cần một giao diện người dùng mang tính cách mạng?"

Cuộc đấu tranh/Cốt truyện

"Đây là bốn loại điện thoại thông minh – Motorola Q, Blackberry, Palm Treo, Nokia E62 – những nghi phạm thường lệ. [Steve Jobs sử dụng những từ thường được gắn với kẻ ác như "nghi phạm" hoặc "thủ phạm"] Giao diện người dùng của chúng có gì không ổn? Vấn đề của chúng nằm ở 40% bên dưới. Chính là thứ nằm ở đây [chỉ vào bàn phím]. Tất cả chúng đều có những bàn phím nằm

sẵn ở đó dù bạn có cần dùng hay không. Chúng có các nút điều khiển cố định bằng nhựa… những nút và phím điều khiển này không thể thay đổi được. Bạn phá giải vấn đề này bằng cách nào?" [Một lần nữa, Jobs sử dụng những từ mà bạn chờ đợi sẽ đọc được trong một cuốn tiểu thuyết trinh thám – "phá" vụ án đã được gây ra.]

Tổng kết

"Điều chúng ta sẽ làm ở đây là loại bỏ tất cả những nút này và biến chiếc điện thoại thành màn hình khổng lồ. Chúng ta sẽ liên lạc bằng cách nào với thứ này? Không cần phải mang theo chuột à? Hay là dùng bút? Không, ai muốn dùng bút chứ? Chúng ta phải loại bỏ chúng, vứt chúng đi. Thật đáng sợ. Không ai muốn dùng bút cả. Chúng ta sẽ sử dụng thiết bị trỏ tốt nhất trên thế giới, một thiết bị mà tất cả chúng ta từ khi sinh ra đã có. Chúng ta sẽ dùng các ngón tay. Và chúng tôi đã phát minh ra một công nghệ mới có tên multi-touch tích hợp mang công nghệ cảm ứng thần kỳ. Bạn không cần đến bút. Thế nhưng, nó lại chính xác hơn bất kỳ màn hình cảm ứng nào từng được sản xuất. Chiếc điện thoại này vô cùng thông minh. Bạn có thể thực hiện nhiều thao tác bằng tay trên nó. Và chúng tôi cũng đã xin cấp phép công nghệ này."

Chỉ trong 4 phút, Steve Jobs đã xây dựng một cầu nối giữa hiện tại và tương lai, sử dụng những thành phần của một câu chuyện thu hút – người hùng và kẻ ác.

Theo Guber, người kể chuyện thôi thúc khán giả hành động bằng cách khơi dậy niềm đam mê trong họ. "Chìa khoá dẫn vào vương quốc" không chỉ đơn thuần là thông tin, Guber nói. Chìa khoá ở đây là chạm tới trái tim người khác và để làm được điều này, người kể chuyện phải đặt khán giả vào trải nghiệm chứ không phải vào kế hoạch kinh doanh.

Có rất nhiều kỹ thuật cụ thể để kể một câu chuyện không thể cưỡng lại và chúng sẽ được khám phá trong phần sau. Còn lúc này, hãy nhớ rằng Guber đã hoạt động trong ngành giải trí hơn 40 năm và kết luận rằng bất cứ ai cũng có thể học được cách kể một câu chuyện hay bởi đó chính là một phần bản chất của chúng ta: Khả năng kể chuyện đã nằm sẵn trong bộ gen của loài người vì chúng ta đã kể chuyện suốt hơn 10.000 năm qua. "Có một kho báu luôn chờ đợi được khám phá và đang nằm trong chính bản thân bạn,"[63] Guber viết. Vậy hãy cùng đi săn kho báu…

Bí mật của người kể chuyện

Những diễn giả truyền cảm hứng xây dựng kết cấu câu chuyện cho tất cả các bài diễn thuyết, thuyết trình, các cuộc họp và hội thoại, và để làm được điều đó, họ đưa vào câu chuyện ba yếu tố chính của tất cả các bộ phim hay: kẻ ác, người hùng và cuộc đấu tranh.

PHẦN II

NHỮNG NGƯỜI KỂ CHUYỆN GIÁO DỤC

10

Một người kể chuyện thu hút đã nhận được màn vỗ tay dài nhất trong lịch sử TED như thế nào?

Điều khiến những bài thuyết trình TED trở nên đặc biệt chính là những ý tưởng lớn lao được gói gọn trong các câu chuyện riêng tư.

– Charlie Rose, 60 Minutes

Năm lên 9 tuổi, một cử chỉ rất đơn giản đã thay đổi cuộc đời của Bryan Stevenson và khiến ông bước vào con đường trở thành một luật sư đấu tranh vì nhân quyền nổi tiếng. Khi chơi với các anh chị em, bà của cậu bé đã dẫn cậu ra riêng một chỗ để nói chuyện. "Tôi vẫn nhớ như thể chuyện này mới xảy ra ngày hôm qua, và sẽ không bao giờ quên được nó,"[64] Stevenson nói khi ông nhớ lại sự việc. "Bà dẫn tôi ra phía sau nhà và nói: 'Bryan, bà sẽ nói cho cháu điều này, nhưng cháu không được kể với ai cả.' Sau đó, bà kéo tôi ngồi xuống, nhìn thẳng vào tôi và nói: 'Bà muốn cháu biết rằng bà luôn dõi theo cháu.' Rồi bà tiếp tục: 'Bà nghĩ rằng cháu rất đặc biệt, cháu có thể làm được bất cứ thứ gì mình muốn.'"

Sau đó, bà của Stevenson bắt cậu phải hứa rằng sẽ không bao giờ uống rượu. Stevenson, khi đó mới 9 tuổi, đồng ý ngay. Khoảng năm năm sau đó, lời hứa của Stevenson mới được thử thách.

Một hôm, anh trai tôi về nhà mang theo một hộp sáu lon bia – tôi không biết anh ấy mua được ở đâu – và kéo tôi cùng chị gái vào rừng. Chúng tôi chỉ đơn giản ra ngoài đó làm vài chuyện điên rồ thôi. Anh uống một ngụm bia rồi đưa nó cho chị gái tôi, chị cũng uống một chút, sau đó họ đưa cho tôi. Tôi nói: "Không, không. Anh chị cứ uống đi, không sao đâu. Em sẽ không uống chút bia

nào cả." Anh trai tôi nói: "Coi nào. Hôm nay, tất cả chúng ta cùng làm chuyện này; và em thì lúc nào cũng làm mọi việc giống anh chị mà. Anh uống rồi, chị uống rồi. Em uống đi." Tôi nói: "Không, em thấy như thế không được. Anh chị cứ uống đi. Cứ uống đi." Sau đó, anh trai bắt đầu nhìn tôi chằm chằm. Anh nói: "Có chuyện gì thế? Uống một ít đi nào." Rồi anh nhìn tôi rất gay gắt và nói: "Ồ, anh hi vọng là em vẫn không mắc vào cái cuộc nói chuyện với bà đấy chứ." Tôi nói, "Anh nói gì thế?" Anh tôi đáp: "Ồ, bà bảo tất cả các cháu rằng chúng thật đặc biệt." Tôi thất vọng cùng cực. Và tôi sẽ thú nhận với bạn một chuyện mà lẽ ra tôi không nên nói ra. Tôi biết chương trình này có thể được phát sóng rộng rãi. Nhưng giờ tôi đã 52 tuổi rồi, và sẽ thú nhận với tất cả các bạn rằng cả đời tôi chưa từng uống giọt rượu nào. Tôi không nói điều này là một hành vi thánh thiện; tôi nói thế vì cá tính luôn có sức mạnh.[65]

Stevenson kể câu chuyện này trước khán giả của TED vào năm 2013 và nhận được màn đứng dậy vỗ tay lâu nhất trong lịch sử 30 năm của TED. Stevenson phải rời đi trước khi hội thảo kết thúc để xử lý một vụ kiện tụng ở Tòa án tối cao. Sau đó, ông mới biết rằng những khán giả TED tới vào ngày ông diễn thuyết đã bất ngờ – mặc dù không được yêu cầu – quyên góp 1 triệu đô-la cho tổ chức phi lợi nhuận của Stevenson. Câu chuyện của Stevenson khiến luận điểm của ông trở nên thuyết phục đến nỗi ông đã kiếm được 55.000 đô-la mỗi phút.

Các công cụ của người kể chuyện

Đó không phải là lần đầu tiên Stevenson kể câu chuyện về bà mình. Là giám đốc của một tổ chức phi lợi nhuận mang tên Equal Justice Initiative, Stevenson thường xuyên huy động tài trợ và chia sẻ các câu chuyện với khán giả.

"Tại sao ông lại bắt đầu bằng câu chuyện với bà mình?"[66] tôi hỏi.

"Vì tất cả mọi người đều có bà," ông đáp.

Câu trả lời của Stevenson không hề mang tính giễu cợt. Stevenson biết nhiều điều về nghệ thuật thuyết phục. Ông đã từng bào chữa nhiều vụ việc trước Tòa án tối cao Mỹ và giành chiến thắng. Nếu khán giả không kết nối với diễn giả ngay từ đầu cuộc nói chuyện, và họ không ưa bạn, bạn sẽ khó có thể thuyết phục họ đồng ý với quan điểm của bạn. Và quan điểm của Stevenson là khó có thể chấp nhận với nhiều người, ít nhất là ở thời điểm ban đầu.

Stevenson đại diện cho những tù nhân bị buộc tội ở Alabama,

tranh luận rằng trong nhiều vụ việc, các tử tù đó đã phải nhận sự bào chữa kém cỏi hoặc bị kết án sai chỉ vì họ nghèo túng và là người da đen. Những hành động của Stevenson đã giúp lật ngược bản án cho 78 tù nhân đang chờ hành quyết tại Alabama.

"Bạn phải khiến người khác dễ dàng kết nối với thứ mình đang nói. Bạn phải khiến người ta tin tưởng mình," Stevenson nói với tôi. "Nếu anh bắt đầu bằng một điều quá riêng tư và cách biệt với cuộc sống hằng ngày của mọi người, họ sẽ khó cảm thấy bị thu hút. Tôi thường nói về các thành viên trong gia đình vì phần lớn chúng ta đều có những thành viên gia đình thân thiết. Tôi nói về trẻ con và những người ở thế yếu hoặc đang phải đấu tranh. Tất cả các câu chuyện đó đều được xây dựng để giúp khán giả hiểu được vấn đề. Nghệ thuật dẫn chuyện cực kỳ quan trọng trong việc giao tiếp hiệu quả."

Ngoài công việc bào chữa cho tử tù, Stevenson còn dạy tại Trường Luật của Đại học New York. Các sinh viên, giáo sư và người ngoài trường chen nhau chiếm chỗ vì ông nổi tiếng là một nhà diễn thuyết "mê hoặc". Giống như nhiều người kể chuyện khác trong cuốn sách này, Stevenson học được rất nhiều kỹ năng thuyết trình thông qua việc quan sát những diễn giả tài năng khác. Với Stevenson, các mục sư ông nhìn thấy trong nhà thờ đã truyền cảm hứng cho phong cách diễn thuyết của ông. Một phóng viên từng viết một bài báo rất dài về tiểu sử của Stevenson đã tóm tắt như sau:

Sau nhiều cuộc thảo luận kéo dài vài tháng, chúng ta mới biết rõ gốc rễ sự quyết tâm của Stevenson – từ mà ông thích dùng thay vì từ "hy sinh" – đến từ tuổi thơ chịu ảnh hưởng bởi nhà thờ Giám nhiệm Giám lý châu Phi. Các giáo lý về linh hồn lạc lối tìm kiếm sự cứu rỗi vẫn vang vọng trong tâm tưởng ông. "Tôi tin rằng mỗi người trong xã hội chúng ta về bản chất là tốt đẹp hơn những điều tồi tệ nhất họ từng làm," ông nói trong gần như mọi lần xuất hiện trước đám đông, giọng tuy đầy nhiệt huyết nhưng vẫn bình tĩnh, nhịp điệu giống như một mục sư đang thu hút toàn bộ giáo đoàn của mình. "Tôi tin rằng nếu nói dối, bạn không chỉ là kẻ nói dối. Nếu lấy thứ gì đó không thuộc về mình, bạn không chỉ là kẻ trộm, và nếu đã giết ai đó, bạn không chỉ là kẻ giết người. Trong mỗi chúng ta đều có nhân tính cần được bảo vệ."[67]

Những giám mục truyền cảm hứng giáo dục cho người nghe bằng cách kết hợp các thông tin và câu chuyện, và những câu chuyện luôn chiếm tỷ lệ nhiều hơn. Cách làm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp truyền cảm hứng cũng giống hệt như vậy.

Sau khi nói chuyện với Bryan Stevenson, tôi quyết định phân tích bài TED talk giờ đã trở nên nổi tiếng của ông – rất giống với cách ông vẫn thực hiện các bài thuyết trình huy động tài trợ – và phân loại từng câu một. Tôi sử dụng ba chìa khóa thuyết phục của Aristotle(*): Pathos (cảm xúc – các câu chuyện), Logos (logic – phân tích) và Ethos (chứng cứ – sự tin cậy). Trong hơn 2000 năm, các nhà lý thuyết giao tiếp đã mặc định "Logos" luôn đóng vai trò tiên quyết. Họ tin rằng mọi người đưa ra quyết định chủ yếu dựa trên các chứng cứ: thông tin, lý lẽ và logic. Nếu điều đó là đúng và bạn đang cố gắng thay đổi hình mẫu – cách mọi người nhìn nhận thế giới – bạn sẽ thiên về tác động lên Logos hơn là Pathos.

(*) *Aristotle (384-322 trước CN): nhà triết học Hy Lạp cổ đại nổi tiếng. (ND)*

Năm 1984, tiến sĩ Walter Fisher đã đề xuất một lý thuyết mới đã được chứng minh nhờ các công nghệ quét não tiên tiến được nhắc đến ở Chương 7. Fisher lý luận rằng con người "về bản chất là những người kể chuyện", nghĩa là chúng ta hiểu và nhận biết các trải nghiệm cuộc sống dưới dạng một câu chuyện luôn tiếp diễn – câu chuyện ẩn chứa các mâu thuẫn, nhân vật, có phần mở, thân và kết. Fisher nhận thấy mọi người kết nối với các câu chuyện sâu sắc hơn so với cả núi dữ liệu. Nghệ thuật thuyết phục được dựa trên việc kể một câu chuyện hay. Nếu chúng ta có thể diễn đạt ý tưởng của mình dưới dạng câu chuyện, nó sẽ giúp khán giả hiểu rõ hơn về thế giới, cho họ một nhóm các dấu mốc, và sau cùng dễ khuyến khích họ ủng hộ quan điểm của bạn hơn.

Giờ hãy cùng trở lại với Bryan Stevenson, một bậc thầy về thuyết phục. Mặc dù có rất nhiều bằng chứng để chứng minh cho lý thuyết của mình, Stevenson hiểu ra chính điều Fisher đã đề xuất rằng con người về bản chất là những người kể chuyện. Trong TED talk của Stevenson, 65% nội dung rơi vào Pathos (khơi dậy cảm xúc thông qua kể chuyện). Stevenson kể ba câu chuyện cá nhân trong 18 phút. Những thông tin, con số và dữ liệu (Logos) chỉ chiếm 25%. Các thông tin dùng để tăng uy tín của ông (Ethos) chiếm 10% còn lại.

Cấu trúc của Stevenson phát huy hiệu quả kỳ diệu. Nó có thể được phân ra như sau: trong 5 phút đầu tiên, Stevenson xác lập chủ đề – sức mạnh của cá tính – và kể câu chuyện đầu tiên về ngày mà bà ông đã bắt ông phải thề không bao giờ đụng đến rượu bia. Câu chuyện đó được nối tiếp bằng vài đoạn dữ liệu, củng cố cho lý luận của ông rằng trong khi ông là một người may mắn, nhiều người đàn ông Mỹ gốc Phi lại không như vậy. "Đất nước này rất khác so

với 40 năm về trước. Năm 1972, có 300.000 tù nhân. Ngày nay, con số đó đã lên đến 2,3 triệu. Cứ ba người đàn ông da đen từ 18 đến 30 tuổi thì lại có một người đang ngồi tù, chịu án treo hoặc mới được ân xá."[68]

Sau đó, Stevenson chuyển sang câu chuyện thứ hai: ngày mà ông gặp Rosa Parks.

Parks xoay về phía tôi và nói: "Anh Bryan, hãy kể cho tôi nghe Equal Justice Initiative là gì. Hãy nói cho tôi biết công việc của anh." Và tôi bắt đầu kể hết mọi sự cho cô ấy. Tôi nói: "Chúng tôi đang cố gắng chống lại sự bất công. Chúng tôi cố gắng giúp đỡ những người bị buộc tội một cách sai lầm, cũng như cố gắng đối mặt với những thành kiến và sự phân biệt đối xử trong hành pháp. Chúng tôi cố gắng xóa bỏ các án chung thân không ân xá cho trẻ em. Chúng tôi cố gắng thay đổi luật về án tử hình. Chúng tôi cố gắng giảm số lượng tù nhân. Chúng tôi có gắng kết thúc việc giam giữ hàng loạt." Tôi nói cho cô ấy tất cả, và khi tôi nói xong, cô ấy chỉ nhìn tôi và nói: "Hừm, hừm, hừm." Rồi cô tiếp tục: "Cái đó sẽ khiến anh mệt, mệt, mệt lắm đấy." Và khi đó, cô Carr [bạn của Park] cúi người ra trước, đặt một ngón tay trên mặt tôi và nói: "Chính vì thế, anh phải dũng cảm, dũng cảm, dũng cảm."

Stevenson lại cung cấp thêm dữ liệu để minh họa cho chủ đề của mình, một vài chứng cứ về những việc ông đã làm, và kết thúc với một câu chuyện riêng tư thứ ba (và cũng là cuối cùng), câu chuyện vô cùng cuốn hút về cái ngày ông gặp một người bảo vệ khi đang trên đường tới bào chữa cho một vụ án gay go. Người bảo vệ ngồi phía sau Stevenson trong khi ông đang say sưa trình bày luận điểm với thẩm phán:

Trong giờ giải lao, một cảnh sát phó thấy bực mình vì người gác cổng đã đi vào tòa án. Người cảnh sát nhảy dựng lên, lao tới chỗ người đàn ông da đen lớn tuổi hơn mình. Ông ta nói: "Jimmy, ông đang làm gì trong phòng xử vậy?" Và người đàn ông da đen đứng dậy, nhìn vị cảnh sát và tôi, rồi nói: "Tôi đi vào đây để nói với anh bạn trẻ này rằng đừng rời mắt khỏi phần thưởng sau cùng, cố gắng lên."

Trong 18 phút, Stevenson đã kể ba câu chuyện riêng tư, cung cấp những dữ liệu liên quan để củng cố luận điểm của mình, và khiến khán giả phải rơi lệ. Họ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc đứng lên hoan hô nhiệt liệt.

Năm 1993, Walter McMilliams bước ra khỏi nhà tù Alabama với

tư cách một người tự do. Tòa án đã lật ngược bản án sau khi các nhân chứng trong phiên xử vụ giết người của anh rút lại lời khai vì Stevenson đã tìm ra các bằng chứng chứng tỏ phạm nhân vô tội. Tòa kháng án tuy thế lại không sẵn lòng xử lý vụ việc cho tới khi Bryan Stevenson thúc đẩy thực thi công lý thông qua bài phỏng vấn trên 60 Minutes. Một người dự thính đi cùng với Stevenson đã kể lại: "Bryan nồng ấm và nhã nhặn như mọi khi, nhưng ông ấy đi thẳng vào vấn đề. Ông ấy kể lại câu chuyện về sự vô tội của thân chủ, các thẩm phán đã thao túng vụ việc thông qua những phương pháp sai trái và nạn phân biệt chủng tộc. Nhờ tài kể chuyện của Bryan, vụ việc trở nên vô cùng mê hoặc. Khi ông kể xong, nhà sản xuất chương trình nói: 'Nếu chỉ một nửa trong số những điều ông nói với tôi là sự thật, tôi sẵn sàng lao tới Alabama sau một vài ngày nữa.'"[69] Tạp chí tin tức cho phát bài phỏng vấn kinh khủng đó. Các câu chuyện đầy thuyết phục của Stevenson đã thúc đẩy bánh xe công lý.

Tôi hỏi Stevenson: "Ông coi bao nhiêu phần trăm thành công của mình đến từ nghệ thuật kể chuyện hiệu quả?"[70]

Stevenson trả lời như sau:

Gần như toàn bộ. Có quá nhiều định kiến buộc tội những khách hàng mà tôi quan tâm đến độ vấn đề chỉ hoàn toàn là lật ngược câu chuyện đã bị đặt ra mà không có suy nghĩ nhiều. Gần như tất cả những gì chúng tôi đang cố gắng làm đều phụ thuộc vào việc giao tiếp hiệu quả. Bạn cần dữ liệu, thông tin, phân tích để đối chọi lại người khác, nhưng ngoài ra, bạn còn cần một câu chuyện để khiến người khác đủ thoải mái và quan tâm đến cộng đồng mà bạn đang ủng hộ, đồng thời sẵn sàng đi cùng bạn trên chuyến hành trình đó. Với các khái niệm và ý tưởng, nếu có thể tác động đến cả con tim và khối óc của người khác, bạn sẽ đạt được hiệu quả cao hơn nhiều so với khi chỉ tác động đến tâm trí họ thông qua việc phân tích.

Nhiều người cảm thấy nhiệm vụ giáo dục khán giả về các chủ đề phức tạp – những chủ đề phải đối mặt với sự chống trả do thói quen – là quá nặng nề. Nghệ thuật kể chuyện không chỉ giúp đỡ chúng ta; mà còn đóng vai trò cốt lõi. "Một câu chuyện thu hút khơi gợi cảm xúc sẽ tạo ra những thay đổi hóa học trong não, khiến chúng ta tin tưởng, thấu hiểu và cởi mở hơn với các ý tưởng mới,"[71] theo nhận định của nhà thần kinh học Paul Zak. Hãy nhớ rằng các dữ liệu truyền đạt thông tin. Nhưng những câu chuyện lại giáo dục con người bằng cách thổi hồn vào các số liệu, và vì thế buộc họ phải cân nhắc lại những niềm tin đã bám rễ sâu sắc.

Bí mật của người kể chuyện

Phần lớn các diễn giả khi buộc phải giáo dục khán giả dành phần lớn thời gian để trình bày những thứ mà họ tin rằng sẽ thuyết phục người nghe: các thông tin, số liệu và dữ liệu. Họ ít khi nghĩ tới việc các câu chuyện sẽ lay chuyển khán giả như thế nào. Cách làm của những nhà giáo dục truyền cảm hứng nhất thế giới thì ngược lại, họ dành tới 65% hoặc thậm chí nhiều thời gian hơn để kể các câu chuyện xây dựng lòng tin và mối quan hệ cảm xúc sâu sắc hơn với khán giả. Khi đã kết nối, họ có thể giáo dục được bất kỳ ai.

11

Biến nước thải thành nước uống

Dạy dỗ luôn là một việc khó khăn! Bạn cần rất nhiều kỹ năng khác nhau: khuyến khích tích cực, giúp sinh viên không chán nản, điều khiển sự chú ý của họ theo những hướng nhất định.

– Bill Gates

Ngày 5 tháng Một năm 2015, Bill Gates chỉ uống một cốc nước cũng đủ khiến giới truyền thông ngốn ngấu lấy chuyện đó. Ngay cả chương trình truyền hình chuyên nói về người nổi tiếng là TMZ – thường đưa tin hẹn hò của ngôi sao Hollywood – cũng đưa tin về sự kiện này. Dĩ nhiên, nhà từ thiện tỷ phú không chỉ uống một hớp nước bình thường. Cốc nước đó mới 5 phút trước vẫn còn là nước thải. Nhưng nó đã đi qua một quy trình biến nước thải thành nước sạch.

Cốc nước của Gates gây tiếng vang đến độ Jimmy Fallon đùa giỡn về nó khi độc thoại trên *The Tonight Show* vài ngày sau đó, mời Gates làm khách mời của chương trình và uống nước trước máy quay. Cây viết blog Perez Hilton đã đặt đường link video này trên trang web nổi tiếng của mình. Các hãng tin tức khắp thế giới đều đưa tin: CNN, NPR, *The Huffington Post*, BBC và nhiều kênh khác. Tất cả đều bắt đầu từ Bill Gates, người đăng một bài viết và video trên trang blog của mình với tiêu đề "Chiếc máy kỳ diệu biến phân thành nước uống".

Gates vẫn thường xuyên làm những điều khó tin như vậy, nhưng không phải vì ông muốn thu hút sự chú ý. Với khối tài sản lên đến 50 tỷ đô-la, ông không cần phải xuất hiện nhiều làm gì. Nhưng ông đã nhận ra đó có thể là một phương pháp vô cùng hiệu quả để khiến người ta chú ý tới những giải pháp thực sự cho các vấn đề rất phức tạp. Hơn 2,5 tỷ người trên thế giới không có nước sạch,

và vấn nạn này đã giết chết 700.000 trẻ em mỗi năm. Đó là những vấn đề khiến Bill Gates thao thức hằng đêm, và ông muốn phần còn lại của thế giới cũng nghĩ về nó.

Vậy tại sao Gates lại uống nước thải? Chính vì lý do mà ông đã thả muỗi ra giữa một bài thuyết trình PowerPoint. Ủa, bạn chưa biết về chuyện đàn muỗi à?

Năm 2009, Bill Gates thực hiện một bài thuyết trình TED về số người chết vì sốt rét trên khắp thế giới. Gates từng nói rằng cá mập là loài vô cùng nguy hiểm vì chúng giết chết 10 người mỗi năm. Nhưng cá mập vẫn chưa là gì khi so với loài muỗi nhỏ bé cướp đi 725.000 sinh mạng mỗi năm. Gates rất nghiêm túc muốn giải quyết cuộc khủng hoảng này, nhưng ông không thể thảo luận nghiêm túc về vấn đề khi chưa thu hút được sự chú ý. Sau khoảng 5 phút thuyết trình, Gates nói: "Dĩ nhiên, sốt rét lây lan qua loài muỗi. Tôi đã mang một vài con tới đây để các bạn có thể trải nghiệm nó." Sau đó, ông tiến ra trước sân khấu, mở một lọ thủy tinh thả muỗi ra. "Tôi sẽ để mặc chúng bay lung tung khắp hội trường này. Không có lý do gì để chỉ những người nghèo mới phải trải qua chuyện này."

Một lần nữa, một trò khó tin của Gates khiến giới truyền thông phát sốt. Bài thuyết trình của Gates thậm chí được đưa tin trên NBC Nightly News. Bài thuyết trình PowerPoint được đưa tin trên truyền hình quốc gia tối hôm đó vì Gates đã vi phạm nghiêm trọng một thứ. Ông đã vi phạm vào kỳ vọng của tất cả mọi người, và vượt trên tất cả kỳ vọng của khán giả.

Các công cụ của người kể chuyện

Bộ não con người là một trung tâm năng lượng. Nó tiêu tốn một lượng tài nguyên khó tin từ cơ thể. Chúng ta tự xây dựng các tập tục hằng ngày để tiết kiệm năng lượng. Nếu phải học lại từng bước để đánh răng, chúng ta sẽ không còn năng lượng để học bất kỳ điều gì khác nữa. Bộ não hoạt động ở chế độ thoải mái. Những người kể chuyện giỏi nhất lại luôn khiến chúng ta bất an. Họ khiến chúng ta phải chú ý bằng cách phá vỡ quy luật được kỳ vọng.

Tiến sĩ Judee Burgoon tại Đại học Arizona đã đề xuất "Lý thuyết vi phạm kỳ vọng" vào cuối thập niên 1970. Chúng ta kỳ vọng mọi người hành xử theo một cách nhất định. Nếu người đó đi ngược lại với kỳ vọng, một sự "vi phạm" xuất hiện. Các vi phạm có thể tiêu cực. Ví dụ, nếu ai đó ngồi cạnh bạn trong một quán cà phê ồn

ào đang nói chuyện điện thoại, bạn có thể xem đó là việc bình thường. Nhưng nếu cũng người ấy nói chuyện điện thoại trong rạp chiếu phim yên tĩnh – đúng lúc bộ phim bắt đầu – bạn sẽ cực kỳ, cực kỳ khó chịu. Bạn "kỳ vọng" sự yên tĩnh trong bối cảnh đó. Sự vi phạm ở đây khiến bạn không thoải mái, nhưng trong một số trường hợp – ví dụ như kể một câu chuyện thật hay – sự bất an này lại mang ý nghĩa tích cực.

Hãy cùng trở lại với Bill Gates trong bài TED talk năm 2009. Có lẽ bạn đã từng xem các bài thuyết trình PowerPoint trong quá khứ (có lẽ còn nhiều hơn mức bạn muốn) và bạn kỳ vọng chúng sẽ phải thế nào. Trong một bài thuyết trình về nguyên nhân sốt rét, bạn kỳ vọng sẽ thấy các slide có sơ đồ, bảng biểu, dữ liệu, những con số, một hai bức ảnh (người kể chuyện hay sẽ dùng nhiều ảnh hơn, nhưng chúng ta sẽ nói đến điều này ở các chương sau). Nếu bài thuyết trình có chứa các yếu tố đó, nó sẽ "đáp ứng" kỳ vọng của bạn. Nói cách khác, nó sẽ chỉ ở mức tầm tầm và dễ quên. Bill Gates phá vỡ những kỳ vọng của khán giả một cách khủng khiếp đến độ không ai ngó lơ được. Trong thời đại chia sẻ tức thì này, Gates đã đem lại một màn trình diễn đáng để lan truyền trên Twitter.

Theo tiến sĩ Burgoon, vi phạm các kỳ vọng là một chiến lược giao tiếp "vượt trội". Bà nói rằng kỹ thuật này có thể tăng "độ hấp dẫn, uy tín và độ thuyết phục" của diễn giả. Nó phát huy tác dụng vì bộ não con người không thể bỏ qua những điều mới lạ.

Tiến sĩ A.K. Preadeep, một chuyên gia marketing thần kinh học (neuromarketing) ở Berkeley, California, từng nói với tôi rằng: "Bộ não chúng ta được tập luyện để tìm kiếm những gì siêu việt và mới mẻ. Thứ gì đó thật nổi bật."[73] Tôi không nói rằng bạn nên uống nước thải hoặc thả muỗi ra trong bài thuyết trình bán hàng tiếp theo để tạo sự nổi bật. Tôi chỉ nói rằng hãy vi phạm kỳ vọng của khán giả. Dưới đây là một vài ví dụ về phương pháp trở nên nổi bật. Bạn sẽ nhận thấy phần lớn đều rất dễ thực hiện. Kể chuyện hay đâu cần phải phức tạp.

• Tôi đang làm việc với một nhóm các chuyên gia chống khủng bố luôn cập nhật cho những cơ quan chính phủ biết về độ an toàn cơ sở hạ tầng của thành phố hoặc tiểu bang. Khi xây dựng bài thuyết trình, họ quyết định đưa vào tấm ảnh chiếc ổ khóa bị gãy ở một nhà máy điện. Tôi đã đề xuất đẩy nó đi xa hơn một bước – lấy cái khóa đó ra và đặt trên bàn trong khi bài thuyết trình tiếp diễn. Cái khóa đã bị mòn, gỉ và gãy. Khán giả chuyền tay nó trong phần còn lại của cuộc thảo luận. Khi những người tới dự được khảo sát sau

buổi thuyết trình và được hỏi về những điều họ đã biết thêm, các quan chức nói: "Chúng ta cần phải cải thiện hạ tầng. Những chiếc khóa đó đã gây ấn tượng cho chúng tôi." Hãy để ý rằng họ không nói "Slide số 22 đúng là tuyệt vời." Các slide đều được thiết kế đẹp, nhưng đúng theo "kỳ vọng". Chiếc khóa bị gãy mới là thứ phá vỡ kỳ vọng của khán giả.

• Năm 2015, tại Triển lãm thiết bị điện tiêu dùng (Consumer Electronics Show – CES) ở Las Vegas, Brian Krzanich, CEO của Intel, đã tung ra sản phẩm máy bay không người lái (drone) điều khiển từ xa. Trong tất cả các bài phát biểu của những CEO tại các triển lãm điện tử nổi tiếng, khán giả đều kỳ vọng sẽ nhìn thấy các sản phẩm mới được minh họa. Krzanich đã không khiến họ phải thất vọng. Ông giới thiệu một công nghệ chụp ảnh mới mang tên RealSense 3D. Ông nói chiếc máy ảnh hiện đại đến nỗi có thể được lắp trên máy bay không người lái, cho nó khả năng "nhìn", nhận biết bối cảnh để không đâm phải chướng ngại vật. Các slide thuyết trình của Krzanich có vài hình chụp sản phẩm, đúng theo kỳ vọng. Sau đó, Krzanich đẩy bài thuyết trình tiến xa hơn bằng cách mời "ba người bạn" lên sân khấu. Ba chiếc máy bay không người lái xuất hiện và bay vòng quanh ông trên sân khấu mà không đâm vào nhau. Những chiếc camera cho phép các robot nhận biết môi trường xung quanh. Krzanich tiếp tục giáo dục khán giả về các ứng dụng của kỹ thuật trong khi những chiếc máy bay không người lái cứ bay vòng quanh ông. Các máy bay không người lái của Intel đã tạo nên cơn sốt lớn nhất trong cả triển lãm. Sau đó, tôi được biết rằng đội nhóm chịu trách nhiệm soạn bài thuyết trình đã đọc cuốn *The Presentation Secrets of Steve Jobs (Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs)*. Jobs luôn đem lại những khoảnh khắc khó tin trong mọi màn giới thiệu sản phẩm. Đó là một kỹ thuật mà các nhà lãnh đạo có thể và nên sao chép để truyền sức sống cho sản phẩm của mình.

• Năm 2009, John Chambers, CEO của Cisco, giới thiệu một công nghệ mới có tên Telepresence trong một buổi thuyết trình ở Ấn Độ. Telepresence là một nhóm các camera có độ phân giải cao và màn hình được lắp đặt để hai người tuy thực chất đang ở hai địa điểm khác nhau nhưng nhìn như thể đang ở trong cùng một phòng. Chambers giải thích rằng phó chủ tịch phụ trách video của Cisco, Marthin De Beer, đã phải ở lại văn phòng tại San Jose, California. "Marthin, giá mà anh ở đây nhỉ,"[74] Chambers nói. Theo dấu hiệu, Marthin De Beer bước ra sân khấu đứng cạnh John, hay ít ra nhìn có vẻ là như vậy. Cisco đã lắp đặt một màn hình Telepresence cho phép hiển thị hình ảnh của De Beer như thể hiện diện bằng xương bằng thịt trên sân khấu vậy. "Tôi tưởng anh

đang dạy lớp học ở San Jose chứ nhỉ, Marthin. Anh đang ở đâu thế?" Chambers hỏi. "Tôi đang ở California, John à," De Beer đáp. "Cách đó hơn 22.000km." Sau đó, hai người bắt đầu bài thuyết trình và giáo dục khán giả về tương lai của lĩnh vực họp mặt ảo, y tế ảo và những lĩnh vực khác trong đó con người phải hợp tác trực tiếp từ xa. John Chambers coi trọng sức mạnh của nghệ thuật kể chuyện đến độ Cisco còn tung ra các bài khảo sát khách hàng để họ đánh giá những bài thuyết trình của từng nhân viên. Chambers công khai chia sẻ các bài thuyết trình và cũng muốn được xem bài của người khác. Ở Cisco, nghệ thuật kể chuyện bắt đầu từ vị trí cao nhất.

• Năm 2007, Steve Jobs ra mắt chiếc iPhone đầu tiên. Khán giả kỳ vọng Apple sẽ giới thiệu ba sản phẩm vì Jobs đã tự đặt ra kỳ vọng đó trong phần đầu của bài thuyết trình. "Chúng tôi có ba sản phẩm ở đây... Thứ nhất là một chiếc iPod màn hình rộng điều khiển bằng cảm ứng. Thứ hai là một chiếc điện thoại đột phá. Thứ ba là thiết bị liên lạc kết nối Internet siêu việt."[75] Jobs dừng lại và nhắc lại danh sách các sản phẩm một lần nữa. "Một chiếc iPod, một chiếc điện thoại và thiết bị liên lạc qua Internet." Ông dừng lại, và rồi lại nhắc. "Một chiếc iPod, một chiếc điện thoại, các bạn có hiểu không? Đó không phải là ba thiết bị riêng biệt. Chỉ là một mà thôi. Chúng tôi gọi nó là iPhone." Steve Jobs đã đặt ra các kỳ vọng, và chỉ 303 giây sau, ông đã phá vỡ chúng. Màn ra mắt iPhone năm 2007 được nhiều người cho là bài thuyết trình kinh doanh vĩ đại nhất mọi thời đại.

• Trong bài phát biểu của chính mình về chủ đề giao tiếp và kể chuyện, tôi nhắc đến bài thuyết trình iPhone của Steve Jobs để tạo nên khoảnh khắc ấn tượng của riêng mình. Tôi đặt câu hỏi để khán giả giơ tay: "Ai ở đây đã từng xem bài thuyết trình iPhone năm 2007?" Một vài cánh tay giơ lên. "Tôi dám cá mình có thể đoán được các bạn nhớ rõ phần nào nhất trong bài thuyết trình đó," tôi nói. "Thực ra tôi quá tự tin về điều này đến nỗi đã đưa nó vào ngay slide tiếp theo. Các bạn có thể cho tôi biết điều gì khiến bạn ấn tượng nhất không?" Tôi hỏi một vài khán giả. Gần như tất cả những người từng xem bài thuyết trình đều gọi tên một phần y hệt – "Đoạn Steve Jobs nói ông ấy có ba sản phẩm, nhưng hóa ra là chỉ một." Mọi người ai cũng ngạc nhiên khi tôi cho họ thấy mình đã đoán chính xác điều họ sẽ nói. Đó không phải là ma thuật. Tôi không thể đọc suy nghĩ của người khác. Tôi chỉ đơn giản hiểu được quy tắc vi phạm kỳ vọng.

Trong bài nghiên cứu năm 1991 có tựa đề "The Narrative Construction of Reality" (tạm dịch: Cấu trúc chuyện kể của hiện

thực)[76], nhà tâm lý học Jerome Bruner đã nhận xét rằng một câu chuyện là một chuỗi các sự kiện xảy ra theo một thứ tự nhất định. Ví dụ, một chàng trai gặp một cô gái, hai người yêu nhau, kết hôn và sống hạnh phúc trọn đời. Tuy thế, một "câu chuyện hay" lại thường có các chi tiết "đi ngược kỳ vọng". Sự "đi ngược kỳ vọng" là yếu tố thu hút, bước ngoặt bất ngờ khiến bạn không thể rời mắt khỏi trang viết hoặc màn hình. Chính sự kịch tính đem lại sức hút cho câu chuyện làm khán giả phải nín thở.

Tác giả Nicholas Sparks đã bán được 100 triệu cuốn sách vì ông là bậc thầy đi ngược kỳ vọng. Trong cuốn *The Notebook (Nhật ký)*, một ông cụ đọc truyện cho bà lão trong trại dưỡng lão. Đó là một câu chuyện kinh điển. Chàng trai gặp cô gái. Hai người yêu nhau. Nhưng có những trở ngại ngăn cản họ, và họ không còn sống bên nhau nữa. Mẹ của cô gái là trở ngại đầu tiên. Allie là một cô gái giàu có và mẹ cô cấm cô không được gặp chàng trai, Noah, người đang làm việc ở trang trại. Một trở ngại thứ hai – Thế Chiến II – dường như kết thúc vĩnh viễn câu chuyện tình của họ. Nhưng Noah trở về sau cuộc chiến. Chắc giờ họ phải quay lại với nhau chứ? Không hẳn. Trở ngại thứ ba xuất hiện – Allie đã đính hôn. Tuy thế, Noah chưa bao giờ quên cô, và dành nhiều năm khôi phục căn nhà với hy vọng cô sẽ quay lại. Allie hủy hôn ước để trở về bên Noah. Kết thúc có hậu phải không nào? Chưa hẳn. Lại một bước ngoặt nữa – bà lão trong trại dưỡng lão đó chính là Allie, và bà đang bị căn bệnh Alzheimer hành hạ. Câu chuyện mà chồng bà kể bên giường chính là câu chuyện tình yêu thực sự của hai người. *The Notebook* như một chuyến tàu lượn vì những kỳ vọng bị phá vỡ liên tiếp. Đó cũng là cuốn sách được rất nhiều người ưa thích.

Những câu chuyện hay nhất trong thời đại của chúng ta – trên phim ảnh, sách vở, và cả các bài thuyết trình nữa – đều có những yếu tố đi ngược kỳ vọng. Đúng vào lúc khán giả nghĩ rằng mình biết điều gì sắp xảy ra, bước ngoặt xuất hiện. Những huyền thoại kinh doanh như Bill Gates đã hiểu được rằng việc kể một câu chuyện không thôi là chưa đủ. Những câu chuyện tầm thường không thể giải quyết các vấn đề to lớn. Nhưng những câu chuyện tuyệt tác thì có thể.

Bí mật của người kể chuyện

TED luôn khuyến cáo các diễn giả cần tránh "giở chiêu bài thường lệ". Bằng cách vi phạm kỳ vọng, những người kể chuyện giáo dục được khán giả một cách thành công sẽ cho họ thứ để nghiền ngẫm. Họ vi phạm các kỳ vọng một cách tích cực, tạo nên những câu chuyện bất ngờ, gây sốc, hoặc đáng ngạc nhiên.

12

Điều bạn không hiểu có thể (và thực tế sẽ) làm hại bạn

Các câu chuyện là một phần quan trọng trong cách mà mỗi người hiểu và sử dụng những chứng cứ.

– Bác sĩ Zachary F. Meisel

Adam thấy mình gần như không thể ngồi yên, tập trung, hay làm cho xong bài tập ở trường. Cậu quá hiếu động và luôn bốc đồng. "Tôi đã luôn rất chật vật trong chuyện học hành, mặc dù tôi biết mình hoàn toàn có thể đạt kết quả tốt ở trường."[77] Adam nhớ lại. Anh đã rất bực bội khi còn đi học. Ở tuổi 20, một bác sĩ thông báo cho anh biết anh mắc chứng ADHD (rối loạn tăng động giảm chú ý). Chẩn đoán này đã giải thích các vấn đề anh gặp phải hồi đi học và việc anh không thể hoàn thành những việc mình đã bắt đầu.

Là một thanh niên trẻ, Adam hướng về âm nhạc và nhận thấy mình vẫn khó tập trung – không phải ở lớp, mà là ở phòng thu. "Lúc nào tôi cũng có 30 ý tưởng lởn vởn trong đầu mà không sao ghi lại được... khi tôi không thể chú ý, tôi thực sự không chú ý được,"[78] Adam nói. Anh trở lại phòng khám và được biết ADHD không tự khỏi khi người đó lớn lên.

Adam quyết tâm kiểm soát chứng ADHD và tìm cách chữa trị. Với sự tập trung mới mẻ này, Adam Levine lao mình vào sự nghiệp âm nhạc, và cùng với nhóm nhạc Maroon 5 của mình, anh đã giành được tất cả các giải thưởng danh giá nhất, bao gồm giải Grammy, MTV và Billboard. Người ta ước tính Levine kiếm được hơn 35 triệu đô-la mỗi năm, trong đó bao gồm khoản thù lao anh nhận được khi làm huấn luyện viên của chương trình ăn khách

trên NBC là *The Voice.*

Adam Levine là một trường hợp may mắn. 85% những người trưởng thành mắc ADHD thậm chí không biết về nó. Nhiều người đang phải ngồi tù. Những người khác nhảy việc liên miên. Nhiều người phải trải qua những mối quan hệ đổ vỡ. ADHD là một chứng bệnh thường xuyên bị hiểu lầm. Một số cha mẹ coi việc con mình không thể tập trung là chuyện bình thường ở trẻ em. Một số người thì nghĩ con mình lớn lên sẽ khỏi. Tất cả đều hoàn toàn sai lầm. Bằng cách chia sẻ công khai câu chuyện của mình, Adam Levine giúp hàng nghìn người nhận ra các triệu chứng và khuyến khích họ tìm cách chữa trị chính xác.

Cộng đồng y khoa hiểu rất rõ chứng ADHD. Tuy thế, bên ngoài cộng đồng này, nó lại bị hiểu sai bởi những chuyện hoang đường và hiểu lầm. Vấn đề nằm ở cách người ta kể những câu chuyện về ADHD.

Bạn thấy khẳng định nào sau đây đem lại động lực lớn hơn?

"ADHD là một rối loạn thần kinh liên quan tới quy luật hoạt động quá thấp của thùy não trước trán. Các đặc điểm đặc trưng là sao lãng, tăng động và bốc đồng."

"ADHD cũng giống như lắp động cơ xe Ferrari vào một bộ não chỉ có phanh xe đạp vậy. Chỉ cần cải thiện cái phanh là bạn sẽ có được một nhà vô địch. Những người mắc ADHD là các nhà phát minh và sáng tạo bậc nhất, những người dám thay đổi thế giới, những người có giấc mơ lớn lao đã xây dựng nên nước Mỹ."[79]

Cả hai cách nói đều đúng. Tôi tin rằng hẳn bạn sẽ đồng ý một người lớn mắc chứng này hoặc một bậc cha mẹ tin rằng con mình có thể đang bị ADHD sẽ nhìn nhận và xử lý nó theo cách khác sau khi nghe khẳng định thứ hai. Tiến sĩ Ed Hallowell, nhà tâm thần học hàng đầu và cũng là cựu thành viên của Trường Y khoa Harvard, sẽ chỉ dành riêng cách giải thích thứ nhất cho những người có bằng y khoa, còn cách thứ hai dành cho tất cả mọi người.

Các công cụ của người kể chuyện

Cách giải thích dễ tiếp cận của Hallowell biến ông thành người luôn được giới truyền thông yêu mến. Ông đã xuất hiện trên *60 Minutes, Good Morning America, The Oprah Winfrey Show, The Dr.Oz Show* và gần như tất cả các kênh truyền hình nổi bật khác. Hallowell bán được hàng triệu cuốn sách và đã xuất hiện trên truyền hình suốt 25 năm bởi khả năng khiến những chủ đề phức

tạp trở nên rất dễ hiểu. Hallowell giải thích việc học chuyên ngành ngôn ngữ Anh đã giúp ông có được kỹ năng kể chuyện để giải thích các vấn đề khoa học một cách dễ hiểu. "Tôi không rập khuôn theo phần lớn những người học y khoa khác. Họ là những người theo học ngành khoa học. Tôi là người học chuyên ngành ngôn ngữ Anh ở Harvard trước khi tới học y khoa tại Tulane. Cả hai bán cầu não của tôi đều hoạt động như nhau,"[80] Hallowell từng nói với tôi trong một bài báo mà tôi viết trên *Forbes.com.*

Hallowell được trang bị vũ khí lợi hại nhất của người kể chuyện mỗi khi xuất hiện trong các buổi phỏng vấn trên truyền hình, một công cụ mà chúng ta không thể lờ đi được.

So sánh: Vũ khí bí mật của người kể chuyện

Người Hy Lạp cổ đại sử dụng phép so sánh như một công cụ thuyết phục hữu hiệu. Ngày nay, có hẳn một lĩnh vực nghiên cứu về sức mạnh của phép so sánh trong marketing sản phẩm, nhưng với những người kể chuyện giỏi, phép so sánh từ lâu đã luôn là một phần trong kho tàng các công cụ của họ. Phép so sánh đơn giản chỉ là so sánh hai vật giống nhau đến đâu. Nó giúp người nghe dễ hiểu hơn vì khiến những khái niệm trừu tượng trở nên dễ hình dung. Nếu không thể kết nối với một ý tưởng nào, người nghe sẽ cảm thấy khó nhớ khái niệm và khó hành động dựa trên thông tin nhận được.

Hallowell sử dụng phép so sánh để đem lại sự đơn giản cho các chủ đề phức tạp. "Chúng ta cần phải sử dụng nhiều phép so sánh hơn trong lĩnh vực này,"[81] Hallowell nói. "Với ADHD, một danh sách các triệu chứng không thể hiện điểm mạnh của những người đó – họ rất sáng tạo và giàu trí tưởng tượng. Đó là những người đã gây dựng nên đất nước này. Ai dám leo lên một con tàu vào những năm 1600 để đi tới đây cơ chứ? Bạn phải là người có tầm nhìn, người tiên phong, có giấc mơ và dám chấp nhận mạo hiểm. Chính vì thế, gen của chúng ta chứa đầy ADD(*) . Tôi coi đó là lợi thế của người Mỹ." Ngoài bộ não lắp động cơ Ferrari, Hallowell còn sử dụng vài phép so sánh khác để giải thích ADHD cho những người không chuyên về y khoa:

(*) *Một loại của bệnh ADHD. (BTV)*

• "Những người ADD luôn có ý tưởng mới. Nó giống như máy nổ bắp rang bơ vậy."

• "Hãy đưa một người tới nông trại và bỏ mặc người này ở đó một

tuần. Nếu vài tuần sau, bạn quay lại và thấy người ấy đã biến nông trại thành công viên giải trí, đó chính là người ADHD. Nếu họ chỉ thư thả nghỉ ngơi trên hiên nhà, đó là một ca bệnh sống kiểu hiện đại rất nghiêm trọng."

• "Tâm trí của một người ADD giống như trẻ con đi picnic vậy. Họ đi bất kỳ đâu tâm trí dẫn đi mà không quan tâm đến các mối nguy hiểm hoặc sự ngăn cấm của người lớn. Đôi khi, họ đi lang thang và gặp rắc rối, có lúc họ lại phát minh ra penicillin."

• "Bảo một người mắc ADHD cố gắng nhiều hơn cũng chẳng khác nào bảo ai đó bị cận hãy nheo mắt nhiều hơn. Đây không phải chuyện cố gắng và quyết tâm, mà là bản chất bẩm sinh."

Các phép so sánh chính là những yếu tố cấu thành câu chuyện hiệu quả để giải thích những chủ đề phức tạp. Chúng giúp chúng ta hiểu được các vấn đề mình ít biết tới vì có thể kết nối nội dung đó với những thứ chúng ta biết.

Những phép so sánh đặc biệt quan trọng trong các ngành liên quan đến chăm sóc sức khỏe. Adam Jackson là một nhà khởi nghiệp rất thành công với việc thành lập ba công ty dựa vào vốn đầu tư mạo hiểm. Ông là đồng sáng lập và CEO của Doctor on Demand, một dịch vụ cho phép bạn kết nối với bác sĩ – mặt đối mặt – thông qua máy tính, điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng. "Không gì quan trọng hơn nghệ thuật kể chuyện,"[82] Jackson đã nói với tôi khi thảo luận về các khó khăn trong việc giải thích những khái niệm cho người tiêu dùng bình thường. Xây dựng phép so sánh từ một thứ chưa biết – giao diện số với bác sĩ – với điều người dùng đã biết là yếu tố quan trọng trong quá trình giáo dục. Jackson đã sử dụng phép so sánh với Urgent Care(*) trong bài thuyết trình của mình.

(*) *Các cơ sở chuyên xử lý những ca cấp cứu nhưng chưa quá nghiêm trọng. (ND)*

"Doctor on Demand cũng giống như việc đến Urgent Care vì bị cảm lạnh, cúm hoặc viêm xoang. Bạn cho chúng tôi biết vấn đề, chúng tôi kết nối bạn với một nhóm các bác sĩ đã được cấp phép ở tiểu bang của bạn, và bạn sẽ được khám bệnh hệt như khi ngồi ở phòng khám. Chỉ trong 10-15 phút, chúng tôi đã giúp bạn khỏi phải đến Urgent Care hoặc phải chờ đợi thật lâu để khám bác sĩ riêng," Jackson giải thích.

Urgent Care là một dạng phòng khám ngoài các phòng cấp cứu

truyền thống. Tôi đã từng đến Urgent Care vì bị trật sống lưng còn vợ tôi thì đến vì bị cảm lạnh. Nhiều người Mỹ đã quen thuộc với dịch vụ này hoặc đã phải chịu đựng nỗi khổ sở chờ không biết bao nhiêu ngày, bao nhiêu tuần để gặp bác sĩ riêng. Doctor on Demand là một hệ thống kiểu mới. Nếu không thể khiến người khác kết nối được với nó thông qua phép so sánh, Jackson sẽ rơi vào rủi ro khiến khán giả bối rối thêm. Sự bối rối khiến việc giáo dục trở nên gần như bất khả thi.

Các câu chuyện cá nhân thu hút sự chú ý

Khi Ed Hallowell lần đầu xuất hiện trên chương trình *Today*, một nhà sản xuất chương trình đã bảo ông phải nhớ mình đang cạnh tranh để thu hút được sự chú ý của khán giả. Làm thế nào ông có thể khiến khán giả chú ý khi họ còn phải để tâm đến con cái, việc nhà, hay các công việc trên máy tính? Hallowell cũng hiểu được rằng không gì thu hút chú ý hơn là việc hé lộ những câu chuyện và trải nghiệm cá nhân. Hallowell thừa nhận ông cũng bị ADHD và chứng khó đọc trong gần như tất cả mọi cuộc nói chuyện, và cũng không chờ được hỏi: "Tôi luôn minh bạch và tạo dấu ấn cá nhân cho mọi cuộc trò chuyện. Bạn sẽ thực sự thu hút được người khác khi kể về bản thân mình, đặc biệt là khi nó là một thứ kỳ lạ kiểu như 'Tôi bị ADD'. Tôi kể các câu chuyện để kết nối với khán giả. Khi họ rời khỏi hội trường, tôi muốn họ vẫn nhớ các điểm cần thiết, nhưng ngoài ra, tôi cũng muốn họ phải đầy hy vọng và cảm hứng. Điều này diễn ra thông qua sự kết nối."[83]

Theo một bài viết trên tạp chí *The Journal of the American Medical Association*, nhiều chuyên gia y tế "gạt bỏ những câu chuyện cá nhân", thay vào đó, họ thường sử dụng các dữ liệu để củng cố luận điểm của mình. Điều này thật tệ vì như chúng ta đã thấy, các câu chuyện là những công cụ quan trọng để giáo dục, và còn hình thức giáo dục nào quan trọng hơn là giáo dục sức khỏe? "Các nội dung diễn đạt dưới dạng chuyện kể, chứng nhận hoặc giải trí đã được chứng minh là giúp cải thiện những hành vi sức khỏe của cá nhân trong nhiều bối cảnh,"[84] bác sĩ Zachary F. Meisel và Jason Karlawish viết. "Hơn nữa, các bằng chứng từ nghiên cứu tâm lý học xã hội cho thấy khi so sánh với báo cáo chứng cứ số liệu đơn thuần, các câu chuyện có sức thuyết phục đặc biệt để vượt qua những niềm tin sẵn có và định kiến nhận thức... Các báo cáo khoa học thực sự luôn khách quan, thiếu cá tính và không chú tâm tới lịch sử. Nhưng việc dịch ra ngôn ngữ thông thường và phổ biến không nên được tiến hành như vậy." Các bác sĩ kết luận rằng các thông tin và số liệu là rất quan trọng trong những cuộc tranh luận y khoa, nhưng lại không đủ để khuyến khích người khác thay đổi

hành vi.

Mùa đông năm 2015, một chứng bệnh gần như đã bị xóa sổ bỗng xuất hiện trở lại. Nước Mỹ chứng kiến dịch sởi tồi tệ nhất trong vòng 20 năm vì hàng nghìn bậc cha mẹ đã không tiêm vắc-xin cho con. Vắc-xin sởi ra đời năm 1963; trước đó, 500.000 trẻ em mắc sởi mỗi năm, và hàng trăm trường hợp không qua khỏi.

Căn bệnh đe dọa sức khỏe cộng đồng nghiêm trọng đến nỗi Trung tâm kiểm soát và phòng ngừa bệnh dịch (CDC) và Nhà Trắng không dám mạo hiểm. Khi xuất hiện trên chương trình *Today*, Tổng thống Barack Obama đã gọi khoa học là "không thể chối cãi". Theo Obama: "Chúng tôi đã nghiên cứu điều này vô cùng kỹ càng. Chúng ta có quá nhiều lý do để tiêm vắc-xin, và chẳng có lý do nào để không làm thế cả... bạn nên đưa các con đi tiêm vắc-xin ngay lập tức."[85]

Obama kêu gọi các bậc cha mẹ "nhìn vào khoa học, nhìn vào sự thật". Khẳng định vốn có ý đồ tốt này nhiều khả năng đã không đem lại được hiệu quả như ông mong muốn. Các nhà lãnh đạo thường dựa vào những thông tin không cảm xúc để tác động lên những người sống bằng cảm xúc. Giám đốc CDC là tiến sĩ Tom Frieden đã xuất hiện trên chương trình *Face the Nation* của đài CBS để cảnh báo người Mỹ rằng cả nước có thể sẽ phải chứng kiến dịch sởi "bùng phát trên diện rộng". Vị này cũng đưa ra cho người xem vô số các chứng cứ nhưng không hề có câu chuyện cá nhân nào.

Mặc dù có rất nhiều bằng chứng cho thấy vắc-xin sẽ giúp bảo vệ trẻ em, nhưng có hai sự kiện khiến các bậc cha mẹ do dự. Thứ nhất, một nghiên cứu được công bố trên một tạp chí y khoa danh tiếng đã gắn việc tiêm vắc-xin với bệnh tự kỷ. Nghiên cứu này gặp vấn đề rất lớn – nó không có thực. Vị bác sĩ tiến hành nghiên cứu đã làm giả dữ liệu và tạp chí đăng bài nghiên cứu đó đã thực hiện một việc chưa từng có tiền lệ là xin lỗi độc giả đồng thời gỡ bỏ bài viết. Hàng tá những nghiên cứu khác được tiến hành sau đó đều không tìm thấy mối liên quan nào giữa việc tiêm vắc-xin và bệnh tự kỷ.

Việc biết rằng câu chuyện chỉ là thêu dệt có thể là toàn bộ những chứng cứ mà người ta cần để gạt bỏ sự nhầm lẫn rằng việc tiêm vắc-xin có thể gây bệnh tự kỷ. Thế nhưng, một việc nữa xảy ra đã khởi động lại phong trào chống tiêm vắc-xin, và nó đến dưới dạng một câu chuyện. Một ngôi sao nổi tiếng – cựu người mẫu của Playboy – công khai gạt bỏ những chứng cứ cho rằng vắc-xin là tốt

và phát biểu rằng cô "biết" vắc-xin sởi đã khiến con cô bị tự kỷ. "Con tôi chính là khoa học," cô nói trước trường quay đầy những khán giả đang hò reo.

Nếu đã đọc đến đây, hẳn bạn đã biết chính xác tại sao ngôi sao đó lại có ảnh hưởng cực lớn – các câu chuyện cá nhân là không thể cưỡng lại. Những câu chuyện luôn đánh bại dữ liệu. Vậy nên, cộng đồng y khoa nên làm gì để gạt bỏ chuyện hoang đường về vắc-xin này? Bằng cách kể câu chuyện của chính họ – câu chuyện về những đứa trẻ bị viêm não hoặc những gia đình mất đi đứa con vì các căn bệnh mà từ lâu đã được xóa sổ trên đất Mỹ. "Khi các nhà khoa học bắt gặp những câu chuyện cổ vũ cách tiếp cận phi khoa học trong vấn đề sức khỏe và y tế, họ nên sử dụng các câu chuyện đối lập dựa trên những chứng cứ,"[86] theo Meisel và Karlawish. "Các câu chuyện đã được chứng minh là có tác dụng tốt nhất trong việc tăng sự rõ ràng và tin cậy cho một thông điệp y tế nếu những người tiếp nhận nó kết nối được với các nhân vật trong câu chuyện."

Điều các bậc cha mẹ cần được nghe ở đây là những câu chuyện đối lập, có thực và vô cùng kinh khủng về khoảng 145.000 người trên khắp thế giới thiệt mạng vì bệnh sởi trong năm vừa qua.

Một trang web của Anh có tên Vaccine Knowledge Project (Dự án nhận thức về vắc-xin) công bố các thông tin về những chứng bệnh truyền nhiễm bằng các nội dung "được thiết kế dành cho độc giả không chuyên". Những người vận hành trang web biết rằng "những người không chuyên" luôn kết nối với các câu chuyện, và đó là lý do tại sao trang web đó luôn chứa đầy các câu chuyện khiến người đọc thắt lòng về những người đang phải chịu đựng các chứng bệnh như bệnh sởi.

Những người truy cập trang web này sẽ được biết về câu chuyện của Sarah Clow. Clow không được tiêm vắc-xin sởi khi còn nhỏ. Bệnh sởi tấn công khắp cơ thể cô bé, kể cả não. Cô bé hôn mê suốt tám tuần, để rồi giờ bị điếc và mù một phần.

Những người truy cập trang web này cũng sẽ được biết về câu chuyện của Sarah Walton, người bị mắc bệnh sởi khi mới 11 tháng tuổi. Mặc dù sau đó đã hồi phục, Sarah nhiễm một thứ virus liên quan tới bệnh sởi của cô 24 năm trước. Nó phá hủy cả hệ thần kinh trung ương. Mẹ của Sarah, người đang chăm sóc cho cô, chính là người kể lại câu chuyện đó bên giường bệnh của Sarah, trong khi Sarah nằm đó gần như không còn phản ứng gì với thế giới xung quanh, phải cắm ống vào mũi để dẫn thức ăn.

Là một chuyên gia về sự lây lan của dịch bệnh, Melinda Gates biết rất nhiều thông tin. Bà cũng biết cách diễn đạt các thông tin bằng cách gói chúng trong những câu chuyện. "Phụ nữ ở các nước đang phát triển biết rõ sức mạnh của vắc-xin,"[87] bà nói với tờ *The Huffington Post* khi phong trào chống vắc-xin lên đến đỉnh điểm. "Họ sẵn sàng đi bộ 10km trong cái nóng hầm hập cùng với con mình và xếp hàng tiêm vắc-xin, bởi họ đã từng nhìn thấy cái chết. Chúng ta đã quên mất những người chết vì bệnh sởi trông như thế nào... nhưng ở châu Phi, những người phụ nữ luôn biết rõ cái chết đang rình rập và họ muốn con mình được sống." Bài phỏng vấn của Gates về chủ đề này được chia sẻ rộng rãi trên mạng xã hội vì bà đã cung cấp một "câu chuyện đối nghịch" để xóa bỏ những thông tin sai lầm.

Đúng vậy, rất nhiều người đã quên mất hiện thực tàn nhẫn của ốm đau, bệnh tật. Câu chuyện về những người có thực, đang phải chịu đựng những biến chứng có thực do không tiêm vắc-xin là một biện pháp nhắc nhở hiệu quả.

Một nhà tư vấn tài chính hàng đầu trong lĩnh vực của ông từng nói với tôi rằng nghệ thuật kể chuyện có ảnh hưởng vô cùng lớn tới thành công, đặc biệt là vì chúng giúp khách hàng nhìn thấy hậu quả của việc không hành động. Ví dụ, ông vẽ nên bức tranh thế giới sẽ ra sao nếu khách hàng từ chối mua bảo hiểm nhân thọ.

Nếu không may điều gì xảy ra với bạn và gia đình bạn mất thu nhập, vợ bạn có thể phải nhận một công việc không mong muốn. Gia đình bạn có thể mất chỗ ở. Các con của bạn sẽ phải chuyển trường, và chúng có thể sẽ không đủ tiền đi học đại học ... Nhưng giờ giả sử bạn đưa ra những quyết định tài chính thông minh. Vợ bạn sẽ không phải làm những công việc không mong muốn. Các con bạn sẽ có mái ấm và được đi học đàng hoàng. Và khi học đại học, chúng sẽ luôn nhớ về bạn với tư cách người đã làm nên tất cả những cái đó. Bạn muốn để lại di sản nào?

Người bán hàng này đã kiếm được hơn 1 triệu đô-la doanh thu trong 32 năm liền vì ông đã hiểu được rằng các câu chuyện là một trong những công cụ giáo dục hiệu quả nhất.

Nghệ thuật kể chuyện đóng vai trò quan trọng vì những gì bạn không hiểu hoàn toàn có thể và thực tế là rất thường xuyên làm hại bạn. Lần tới, bạn cố gắng biến những điều phức tạp trở nên dễ hiểu – dù bạn làm việc trong lĩnh vực bán hàng, y tế, kinh doanh, hay giáo dục – hãy nghĩ về lời khuyên của Holloway, và sử dụng các phép so sánh cùng câu chuyện cá nhân để thay thế cho những

khái niệm trừu tượng và thuật ngữ chuyên ngành. Nó có thể giúp người khác tập trung vào chủ đề của bạn, và trong một số trường hợp còn cứu sống người khác nữa.

Bí mật của người kể chuyện

Những chứng cứ số liệu và thuật ngữ chuyên ngành là các phương tiện giáo dục đại chúng về những chủ đề phức tạp kém hiệu quả nhất. Những câu chuyện cá nhân và các phép so sánh giúp mọi người hiểu được những thông tin và ý tưởng mà họ gần như chưa có chút hiểu biết nào.

13

Chiếc quần giá 98 đô-la tạo nên một đế chế

Câu chuyện là tất cả, nghĩa là công việc của chúng ta là kể chuyện hay hơn.

– Kevin Spacey

Một chiếc quần giá 98 đô-la đem lại cho Sara cú hích mà cô cần để mở doanh nghiệp riêng. Trong tám tháng, chiếc quần trắng được treo trong tủ của Sara. Mỗi lần thử mặc, cô không hề thấy thích cái mà mình thấy trong gương. Những món đồ lót truyền thống của phụ nữ có vẻ không hiệu quả. Chúng không thoải mái và xấu xí. Tuyệt vọng, Sara lấy một cây kéo và cắt phần ống quần khỏi một cặp quần tất. Nó đã giúp cô giải quyết vấn đề của mình.

Sara muốn kinh doanh phát minh của mình. Lúc đó, cô còn đang làm nghề bán máy fax, và chưa từng học qua lớp kinh doanh nào. Cô tới gặp luật sư chuyên về lĩnh vực cấp phép và ông ta đòi phí 5.000 đô-la. Vì chỉ có 5.000 đô-la tiết kiệm, Sara đã tự nghiên cứu và xin được giấy phép cho mình.

Phần lớn mọi người đều nói ý tưởng của Sara thật điên rồ, nhưng ý kiến của họ không khiến cô nhụt chí. Khi một cánh cửa đóng lại, Sara tìm kiếm ngay cánh cửa khác. Cha của Sara đã dạy cho cô sức mạnh của thất bại. Khi ăn tối, cha của Sara thường hỏi: "Con đã gặp thất bại gì trong hôm nay?" Ông sẽ rất thất vọng nếu cô không có gì để nói. Thất bại nghĩa là cô đang thử làm những điều mới.

Một hôm, Sara gọi điện cho một khách hàng ở Neiman Marcus, và người đó đồng ý gặp cô. Sara rời khỏi căn hộ ở Atlanta, nơi đồng

thời được cô dùng làm nhà xưởng và trụ sở toàn cầu, mang theo một chiếc balo đỏ đựng hàng mẫu, sau đó lên máy bay tới Dallas. Người mua cho Sara 10 phút để trình bày. Trong vòng 2 phút, Sara thấy rõ người đó bắt đầu thấy chán. Rồi công tắc đèn được bật lên. Cô sẽ tự mình minh họa sản phẩm, giải thích về sản phẩm thông qua câu chuyện của mình. Sara kéo người mua vào phòng tắm, trong đó cô mặc thử các sản phẩm, và cuối cùng khách hàng đồng ý trưng bày chiếc quần tất không chân của cô tại bảy cửa hàng. 12 năm sau, Sara Blakely, người sáng lập Spanx, xuất hiện trên bìa tạp chí Forbes với tư cách nữ tỷ phú tự thân trẻ nhất thế giới.

Câu chuyện sáng lập công ty của Sara Blakely thường được cô kể lại trong các buổi phỏng vấn, diễn thuyết, và trên trang web của Spanx. Mục "Về Sara" trên trang Spanx.com có một tấm ảnh Sara mặc chiếc quần trắng và tay cầm chiếc balo đỏ. Cả chiếc quần trắng và balo đỏ đều đóng vai chính trong câu chuyện về sản phẩm này.

Các công cụ của người kể chuyện

Sara Blakely bán được 10 triệu sản phẩm mà không phải bỏ đồng nào để quảng cáo. Blakely sử dụng sức mạnh câu chuyện của cá nhân mình để biến sản phẩm trở nên dễ kết nối và không thể cưỡng lại. Trong một chương trình của CNN về tiểu sử của Blakely, một khách hàng nói: "Nếu một cô bạn gái kể với bạn tại buổi tiệc cocktail hoặc trong nhà hàng về một sản phẩm nào đó, bạn dễ bị thu hút và trở nên trung thành với nó hơn là nếu ai đó chỉ cho bạn xem bức ảnh bóng bẩy trên tạp chí."[88]

Blakely cũng đã học được sự khác biệt giữa một "câu chuyện" và "câu chuyện hay". Đây là một câu chuyện: Sara phát minh ra một sản phẩm, bán nó cho siêu thị, và kiếm được cả một gia tài. Câu chuyện này đáp ứng khái niệm thế nào là một câu chuyện. Nó có phần mở, thân, kết. Nhưng nó không mang tính giáo dục. Nó không thu hút bạn. Nó không thể kết nối với bạn. Và nếu không đáp ứng được điểm nào trong số đó, rõ ràng nó chẳng thể truyền cảm hứng cho ai. Hãy nhớ rằng các thành phần của một câu chuyện hay bao gồm sự đấu tranh, mâu thuẫn và giải quyết. Một câu chuyện hay có những chi tiết cụ thể để người nghe tự mường tượng mình trong câu chuyện của nhà sáng lập. Một chi tiết như số ghế của Sara trên máy bay sẽ chẳng liên quan gì tới câu chuyện. Việc chiếc quần trắng giá 98 đô-la treo trong tủ suốt tám tháng vì cô không thích dáng vẻ của nó khi mặc lên người lại là điều tất cả phụ nữ đều có thể hiểu được. Sara không chỉ đơn giản mang hàng mẫu tới Dallas, cô mang nó trong một chiếc balo màu đỏ. Sara bán

sản phẩm của mình trong các hộp màu đỏ, thứ màu luôn nổi bật giữa các sản phẩm quần tất khác trên kệ siêu thị. Chiếc balo màu đỏ là biểu tượng quan trọng trong câu chuyện. Sara không chỉ trình bày để thuyết phục người mua. Cô đã kéo một khách hàng ở Neiman Marcus vào phòng tắm để minh họa chiếc quần tất không chân đó thực sự trông thế nào. Những chi tiết cụ thể đem lại sự tin cậy cho câu chuyện và đưa người nghe vào thế giới của nhà sáng lập công ty.

Jeffrey Zacks là giám đốc Phòng thí nghiệm nhận thức động (Dynamic Cognition Laboratory) tại Đại học Washington ở St. Louis, Missouri. Sử dụng kỹ thuật chụp não, ông nghiên cứu lưu lượng máu chảy lên não khi một người đọc sách. Sứ mệnh của ông là tìm hiểu lý do tại sao mọi người lại "mê đắm" sách. Theo Zacks, bộ não chúng ta tạo nên những giả lập sống động về hình ảnh, âm thanh, mùi vị và các chuyển động mà chúng ta đọc hoặc nghe. Khi chúng ta nghe một diễn giả chia sẻ chi tiết các sự kiện, chính những vùng tương tự của não cũng được kích hoạt như thể trải nghiệm đó đang thực sự diễn ra vậy.

Phần lớn các sản phẩm mới ngày nay đều thuộc các nhóm đã có sẵn hàng nghìn sản phẩm tương tự. Mô tả sống động về sự ra đời của sản phẩm thường chính là sự khác biệt giữa sản phẩm chết dí trên kệ và sản phẩm bán chạy. Ví dụ, Walmart.com bán khoảng 4.000 loại tai nghe. Một người mua có thể chọn loại nhét vào trong tai, mắc ngoài vành tai, hoặc chụp cả tai. Có các loại tai nghe dùng cho phòng thu, thể thao, tai nghe không dây, và tai nghe chất lượng dành cho DJ. Có các loại tai nghe giảm tiếng ồn, cô lập tiếng ồn và không dây. Những nhà khởi nghiệp tại SOL REPUBLIC sản xuất các loại tai nghe chất lượng cao. Họ biết rằng chất lượng là chưa đủ để thu hút trí tưởng tượng của phần lớn người dùng, vậy nên họ khiến sản phẩm của mình trở nên khác biệt thông qua câu chuyện mà họ chia sẻ về triết lý chủ đạo của công ty.

Các nhà đồng sáng lập SOL REPUBLIC là Kevin Lee, Scott Hix và Seth Combs có chung tầm nhìn thay đổi cách mọi người nghe nhạc bằng cách sản xuất các tai nghe có âm thanh tốt hơn với giá rẻ hơn những sản phẩm cao cấp trên thị trường. Trong một buổi phỏng vấn, Combs giải thích câu chuyện về sự thành lập công ty:

Chúng tôi ngồi ở Crissy Field ở San Francisco trên bãi biển và viết ra triết lý của công ty. Dòng đầu tiên là: "Chúng tôi là những người yêu âm nhạc cam kết thay đổi từng người nghe một." Đó là điều cốt lõi. Một điểm cốt lõi nữa là nếu âm nhạc nghe hay hơn thì nó sẽ đem lại cảm giác tuyệt vời hơn. Nếu chúng tôi có thể đem loại

tai nghe có chất lượng tuyệt vời đến với từng người, họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn và điều đó sẽ thay đổi thế giới. Đó chính là đam mê thúc đẩy chúng tôi. Nó dẫn dắt chúng tôi chọn ra tên công ty. SOL là viết tắt của từ sound track of life (bản nhạc cuộc sống). Mỗi khoảnh khắc tuyệt vời đều có một bản nhạc đi kèm với nó. Từ việc lắng nghe bài hát đám cưới của cha mẹ, tới bài hát trong lễ cưới của chính mình, đó là những bài hát và khoảnh khắc gắn với cảm xúc của bạn và sẽ đi cùng bạn cho tới cuối đời. Chúng tôi là một công ty lối sống âm nhạc mới, chẳng qua hoạt động trong lĩnh vực sản xuất tai nghe mà thôi.[89]

Chúng ta thường thu lượm được nhiều điều bổ ích nhờ lắng nghe phản ứng của mọi người sau khi nhà sáng lập đã kể câu chuyện của mình. Trong trường hợp này, người phỏng vấn là Brian Solis đã nói: "Bất kỳ ai lắng nghe câu chuyện đó sẽ hiểu được rằng anh rất quan tâm, đam mê với việc này. Tôi cũng thấy yêu những điều anh đã làm, và cũng thích việc sản phẩm của anh hàm chứa rất nhiều cảm xúc."[90] Solis – một chuyên gia mạng xã hội – nói rằng anh đã chán những tuyên bố sứ mệnh vô hồn. Thay vào đó, anh và nhiều người tiêu dùng khác đang tìm kiếm những sản phẩm "có tầm quan trọng". Những câu chuyện cá nhân sống động thổi hồn vào sản phẩm hoặc ý tưởng, dù đó là ý tưởng sản xuất tai nghe hay đồ lót.

Phát biểu tại một hội thảo gần đây về kinh doanh và marketing, diễn viên Kevin Spacey đã đưa ra lời khuyên: "Nội dung hay không phải là chuyện tầm phào. Chúng ta đều biết nó vận hành như thế nào. Yếu tố căn bản luôn là câu chuyện. Các khán giả đã nói lên ý muốn của mình. Họ muốn những câu chuyện. Họ đang vô cùng thèm khát nó. Họ đang cổ vũ chúng ta đem lại cho họ thứ gì đáng nói, mang cùng với họ lên xe buýt và đến hiệu cắt tóc, đăng lên twitter, blog, Facebook, tạo fanpage, những ảnh gif ngớ ngẩn, tương tác với nó một cách đam mê và thân thiết theo cách mà một bộ phim bom tấn chỉ dám mơ có được. Tất cả những gì chúng ta cần làm chỉ là đem lại cho họ điều đó. Trái ngọt thu được sẽ rực rỡ, căng mọng hơn hẳn trước kia."[91]

Một câu chuyện hay có thể giúp giải thích một ý tưởng, giáo dục, giải trí, truyền động lực, và cuối cùng là khơi dậy trí tưởng tượng của tất cả chúng ta. Vậy nên, hãy kể những câu chuyện thật hay nhé.

Bí mật của người kể chuyện

Các nhà sáng lập thành công giáo dục khách hàng bằng những

câu chuyện khơi dậy sự đồng cảm về cách họ tạo ra sản phẩm để giải quyết một vấn đề nào đó, thường là một vấn đề mà chính họ cũng gặp phải. Họ chia sẻ các câu chuyện đó với những chi tiết cụ thể, rõ ràng và có liên quan để đưa người nghe vào thế giới của mình.

14

Nhật Bản tung ra những người kể chuyện giỏi nhất để giành huy chương vàng Olympic

Trên mặt bàn của tôi trong Phòng Bầu Dục, tôi để một tấm biển nhỏ ghi: Không có giới hạn cho những điều một người có thể làm hoặc những nơi người đó có thể đi nếu không quan tâm ai là người được ghi nhận.

– Ronald Reagan

Mami Sato có lối sống cực kỳ năng động. Một ngày của Sato ở Đại học Waseda tại trung tâm Tokyo luôn được lấp đầy bởi các lớp học, chạy, bơi và cổ vũ. Một ngày, cô gái 19 tuổi bắt đầu cảm thấy đau ở cẳng chân phải. Cơn đau đó hóa ra là triệu chứng của bệnh ung thư; chỉ vài tuần sau khi phát hiện ra triệu chứng đầu tiên, cô phải cưa chân.

Sato thất vọng cùng cực, nhưng cô vẫn trở lại trường đại học. Tại trường, cô đã được "thể thao cứu rỗi". Cô thích đặt ra các mục tiêu và hoàn thành chúng. Cô nói: "Tôi có được sự tự tin mới. Trên tất cả, tôi nhận ra thứ tôi có mới là quan trọng, chứ không phải thứ tôi đã mất đi."[92] Sato luyện tập rất chăm chỉ và được dự Paralympic tại Athens năm 2004, thi đấu ở môn nhảy xa. Cô cũng thi đấu ở Bắc Kinh năm 2008, và một lần nữa tại London năm 2012. Nhưng chính trong quá trình chuẩn bị cho London Paralympic Games, một bước ngoặt bất ngờ đã đến với cuộc đời cô.

Lúc 2 giờ 46 phút chiều ngày 11 tháng Ba năm 2011, một trận động đất mạnh 9,0 độ xuất hiện cách đông bắc Tokyo hơn 370km,

hơn 24km dưới biển. Một giờ sau, những đợt sóng cao lên tới hơn 9m quét qua bờ biển Nhật Bản tạo nên một bức tường kinh hoàng, giết chết hơn 15.000 người và phá hủy nhà máy điện nguyên tử Fukushima.

Trong chưa đến 7 phút, quê nhà của Sato là Kesensuma, phía bắc Fukushima, đã chìm trong nước. Từng ngôi nhà bị cuốn đi với cả gia đình vẫn còn trong đó. Những chiếc tàu đánh cá từng neo ở vịnh giờ nằm giữa thị trấn. Những vũng nước nằm ở nơi từng là nhà cửa. Gần như không còn gì sót lại.

Sáu ngày trôi qua, Sato mới biết tin tức về gia đình mình: họ vẫn sống sót. Sato và một nhóm các vận động viên thu thập các tin nhắn và hàng cứu trợ đem tới thị trấn bị phá hủy. Hơn 200 vận động viên thực hiện 1.000 chuyến thăm đến khu vực đó, đem lại hy vọng và động lực cho hàng chục nghìn trẻ em và người lớn. "Chỉ khi đó, tôi mới thấy được sức mạnh thực sự của thể thao... Tạo nên những giấc mơ và nụ cười. Đem lại hy vọng. Đưa mọi người lại gần nhau," Sato nói.

Sato chia sẻ câu chuyện của cô vào tháng Chín năm 2013 khi đứng trên bục trình bày cho Tokyo tại phiên họp thứ 125 của Ủy ban Olympic Quốc tế (International Olympic Committee – IOC) tại Buenos Aires, Argentina. Các thành viên IOC xem bài thuyết trình để chọn ra thành phố trao quyền đăng cai thế vận hội mùa hè 2020. Hai thành phố còn lại vào chung kết, Istanbul và Madrid, được cho là sáng giá hơn.

Trong các bài thuyết trình trang trọng kiểu Nhật, những giám đốc hoặc người thuyết trình cao cấp hơn sẽ mở đầu. Theo cách tranh quyền đăng cai Thế vận hội của người Nhật, một lãnh đạo cấp cao như thủ tướng sẽ được kỳ vọng phát biểu đầu tiên. Nhưng chỉ 10 ngày trước vòng chung kết, đội soạn thảo bài thuyết trình nhận ra họ phải phá bỏ quy luật. Họ quyết định bắt đầu bài thuyết trình bằng một câu chuyện lay động cảm xúc và sau cùng kết luận không còn người kể chuyện/vận động viên nào hay hơn Mami Sato. Họ chỉ có một vấn đề cần giải quyết. Sato chưa từng diễn thuyết bằng tiếng Anh. "Tôi cực kỳ hoảng hốt. Lúc duyệt lại, chân tôi cứ run lên,"[93] sau này cô thú nhận. Tôi từng là vận động viên bơi lội. Tôi thậm chí từng nằm trong đội cổ vũ," Sato kể cho Ủy ban Olympic về cuộc đời mình trước khi bị ung thư. Khi đã trở lại trường đại học và thi đấu, thái độ của cô thay đổi hẳn: "Tôi nhận thấy mình rất thích đặt ra các mục tiêu và hoàn thành nó. Tôi có được sự tự tin hoàn toàn mới. Trên hết, tôi nhận ra những gì tôi có mới là quan trọng, chứ không phải thứ tôi đã mất đi. Tôi cảm thấy

vinh dự khi được sức mạnh của thể thao chạm tới."

Khi IOC công bố Tokyo đã giành được quyền đăng cai, hàng trăm nghìn người đổ ra các thành phố và thị trấn trên khắp Nhật Bản để ăn mừng. Sato đã trở thành một nhân vật cực kỳ nổi tiếng. "Sato trở thành hình mẫu tỏa sáng," tờ *Japan Times* đưa tin. "Sato đã thu hút các giác quan của khán giả nhờ kể lại câu chuyện của chính mình," bài báo viết. Tờ *Guardian* tại London chạy dòng tiêu đề: "Niềm đam mê trong bài thuyết trình của Nhật Bản đã giúp Tokyo giành quyền đăng cai Thế vận hội 2020." Theo tờ *Guardian*, "Điểm nhấn cảm xúc trong chiến dịch vận động của Tokyo được đúc kết lại bởi Sato, vận động viên Paralympic môn nhảy xa, người mà quê nhà vừa bị sóng thần tàn phá. Cô đã lột tả vô cùng sống động sức mạnh của thể thao để truyền động lực cho con người."[94] Một bài báo khác viết: "Để thành công, Tokyo đã phải giành được cả trái tim lẫn tâm trí của các cử tri tại IOC. Tokyo đã khơi dậy mọi cảm xúc phù hợp."[95]

Câu chuyện của Sato chỉ là một phần câu chuyện bằng cách nào Nhật Bản giành được quyền tổ chức Thế vận hội mùa hè 2020. Bài thuyết trình cuối cùng mà đội nhóm đại diện cho Tokyo thực hiện không chỉ bắt đầu khác với kỳ vọng của ban giám khảo về một bài trình bày kiểu Nhật, mà toàn bộ bài thuyết trình dài 45 phút được viết nên để tạo ra tác động tối đa về mặt cảm xúc, và nghệ thuật kể chuyện đóng vai trò chính đem lại thành công đó.

Các công cụ của người kể chuyện

Tất cả các thành viên trong nhóm thuyết trình Nhật Bản đều sử dụng nghệ thuật kể chuyện. Khi bước xuống khỏi sân khấu, Sato giới thiệu diễn giả tiếp theo, người ấy lại giới thiệu người sau nữa, và cứ thế tiếp diễn. Tất cả có tám người lần lượt trình bày những lợi ích của việc tổ chức Thế vận hội tại Tokyo. Tất cả các diễn giả, kể cả Thủ tướng Shinzo Abe, chia sẻ các câu chuyện về việc thể thao đã thay đổi cuộc đời họ như thế nào. Một số diễn giả được giao kể câu chuyện các công dân Tokyo đối xử với khách ra sao. Họ làm như vậy vì một tiêu chí ngầm trong quá trình xét duyệt là việc IOC muốn tránh các thành phố có rủi ro về an ninh và tình hình bất ổn. Các giám khảo tại IOC đã nói rằng Tokyo đưa ra luận điểm Thế vận hội sẽ "nằm trong đôi tay an toàn". Ví dụ, trong một đoạn phát biểu đáng nhớ, diễn giả Christel Takigawa đã nói tới "lòng hiếu khách vị tha" của Tokyo và tuyên bố rằng mỗi năm, các công dân Tokyo tìm thấy và trả lại 30 triệu đô-la tài sản mà khách du lịch đánh mất hoặc để quên. "Nếu đánh mất thứ gì đó, gần như chắc chắn bạn sẽ lấy lại được,"[96] cô nói.

Theo tờ *Guardian*: "Các lần thuyết trình trước của Tokyo luôn được khen ngợi về chất lượng nhưng lại bị phê phán là thiếu cảm xúc."[97] Các giám khảo tại IOC đã ghi nhận cố gắng của đội thuyết trình đến từ Tokyo vì đã hòa quyện bài trình bày với cảm xúc và đam mê. Câu chuyện của Mami Sato tạo ra giọng điệu chung cho cả bài thuyết trình. Có một người kể chuyện như Sato rõ ràng là một lợi thế, nhưng chỉ khi cô được phép kể câu chuyện của chính mình. Các bài thuyết trình kinh doanh khơi gợi cảm xúc đều có sự kịch tính, người hùng, kẻ ác và những giọng nói khác nhau.

SAP sử dụng sức mạnh của 65.000 người kể chuyện

Khi Bill McDermott, CEO của SAP, thuê Julie Roehm quản lý bộ phận marketing cho công ty công nghệ khổng lồ này, McDermott không những đưa Roehm về làm phó giám đốc cao cấp về marketing toàn cầu, mà còn cho bà một chức danh giàu hình ảnh hơn: "Giám đốc kể chuyện". Roehm nói với tôi rằng McDermott đưa bà về công ty để đơn giản hóa câu chuyện về SAP và khiến thông điệp của công ty trở nên giàu tính nhân văn hơn, thành thực hơn, và liên quan tới cuộc sống của khách hàng. Giám đốc kể chuyện (Chief story telling officer – CSO) là một "chức danh hoàn toàn hiện đại" theo tạp chí *Fast Company*. Khi ngày càng nhiều nhà lãnh đạo nhận ra nhu cầu kể chuyện trong kinh doanh, số lượng các giám đốc nắm chức danh này ngày càng tăng. Những CSO giỏi nhất nhận ra họ không đơn độc khi kể câu chuyện về thương hiệu của mình.

"Sẽ là sai khi nói tôi là người kể chuyện duy nhất,"[98] Roehm nói. "Chúng tôi đã tạo nên các công cụ cho phép tất cả mọi người trở thành những người kể chuyện." SAP có hơn 65.000 nhân viên trên khắp thế giới và phần lớn đều biết những câu chuyện khách hàng đang sử dụng phần mềm của công ty để vận hành doanh nghiệp như thế nào. Một cá nhân của phòng marketing sẽ không bao giờ kể được tất cả những câu chuyện đó. SAP tạo nên những "bệ phóng" cho phép tất cả mọi người trong tổ chức trở thành người kể chuyện vì không ai có thể biết lúc nào một câu chuyện sẽ diễn ra.

Ví dụ, SAP tạo ra một ứng dụng trên điện thoại thông minh có tên "Share Your Story" (Chia sẻ câu chuyện của bạn). Ứng dụng này là một công cụ video cho phép bất kỳ ai trong tổ chức của SAP – nhân viên, khách hàng, đối tác – ghi lại video chứng nhận (các câu hỏi dễ trả lời được cung cấp để định hướng), rồi nộp video đó. Đội marketing sẽ nhận video, sau đó duyệt lại, chỉnh sửa, chia sẻ nó khắp công ty và trên mạng xã hội. "Nếu chỉ một đội nhóm tạo ra

và chia sẻ các câu chuyện, bạn sẽ bỏ lỡ rất nhiều cơ hội trong thời đại mạng xã hội ngày nay." Roehm nói.

Mục tiêu cuối cùng là giáo dục. Phần mềm của SAP có thể có vẻ hơi phức tạp với khách hàng mới. Share Your Story giúp những người bán hàng của SAP dễ giáo dục khách hàng hơn bằng cách cho họ xem các câu chuyện của khách hàng khác trên bất kỳ thiết bị di động nào mình mang theo khi thuyết trình. Vì các video đã được phân loại sẵn, những người bán hàng có thể lấy ra video nào liên quan tới vấn đề của khách hàng.

Ý tưởng của SAP cực kỳ hợp lý. Một nghiên cứu của *Harvard Business Review* cho thấy các khách hàng thường cảm thấy ngợp khi đón nhận quá nhiều thông tin. Các nhà nghiên cứu nhận ra khi bán những sản phẩm phức tạp, kể các câu chuyện sống động của khách hàng khác cùng trải nghiệm sản phẩm của họ sẽ là hiệu quả hơn. Thông qua các hệ thống kỹ thuật số, SAP đã sử dụng các câu chuyện của 65.000 người kể chuyện rải khắp tổ chức. Bill McDermott và Julie Roehm là các lãnh đạo cao cấp, nhưng họ nhận ra việc giáo dục cần được thực hiện dưới dạng các câu chuyện được tạo ra hằng ngày bởi các thành viên của đội nhóm lớn hơn.

Tất cả các thương hiệu đều có thể tạo ra những câu chuyện hay hơn. Chìa khóa là tận dụng sức mạnh của tất cả những người kể chuyện cho thương hiệu.

Bí mật của người kể chuyện

Các tổ chức và công ty thành công chia sẻ sân khấu với những người kể chuyện giỏi nhất của mình. Mỗi thương hiệu là tập hợp của những câu chuyện. Hãy tung ra các câu chuyện hay nhất của mình.

15

Góc nhìn ngộ nghĩnh về bài TED talk nổi tiếng nhất mọi thời đại

Nếu họ cười tức là họ đang lắng nghe.

– Sir Ken Robinson

"Ai gọi ông là Sir Ken Robinson thế?"

"Các con tôi. Tôi phải đòi chúng bằng được."[99]

Đó là cách mà Sir Ken Robinson, một nhà giáo dục nổi tiếng và ngôi sao của TED, người đã thực hiện bài thuyết trình huyền thoại "Trường học có giết chết sự sáng tạo?," thu hút 32 triệu lượt xem và mở ra một cuộc phỏng vấn trên Radio quốc gia. Một trong những tính cách đáng mến nhất của Robinson là sự hài hước khiến người ta không còn dè chừng nữa. Nhưng cũng giống như nhiều người kể chuyện trong cuốn sách này, những năm đầu đời của ông chứa đầy nỗi đau cũng như khó khăn, sự căng thẳng và sau cùng là chiến thắng – những chất liệu tạo nên các câu chuyện.

Sinh ra ở Liverpool vào năm 1950, Robinson là một trong bảy người con của gia đình. Cha anh chơi bóng đá bán chuyên và luôn mơ ước các con đi theo con đường của mình, và có lẽ đưa truyền thống bóng đá của gia đình lên tầm cao mới. Những hy vọng của người cha bị dập tắt khi Robinson mắc chứng bại liệt năm lên bốn tuổi, khiến một chân bị liệt một phần.

Không nản chí, Robinson tìm kiếm thành công trong lĩnh vực học thuật. Ông lao đầu vào học hành và nhập học tại Đại học Bretton Hall chuyên ngành tiếng Anh và biên kịch vào năm 1968. Năm 1981, Robinson hoàn thành bằng Tiến sĩ tại Đại học London

chuyên ngành biên kịch và giáo dục. Một loạt các chức danh không làm nên người kể chuyện, nhưng trong trường hợp của Robinson, thời gian tập trung nghiên cứu biên kịch đã giải thích một phần lý do tại sao bài TED talk của ông trở thành một hiện tượng trên mạng – bài TED talk nổi tiếng nhất mọi thời đại.

Robinson có tiếng nói đáng kể trong lĩnh vực sáng tạo, giáo dục và tiềm năng con người từ lâu trước khi thực hiện bài TED talk nổi tiếng. Nữ hoàng Elizabeth đã phong tước Hiệp sĩ cho Robinson vào năm 2003 vì những đóng góp của ông trong lĩnh vực sáng tạo và nghệ thuật, nhưng chính bài TED talk dài 18 phút đã đưa ông lên sân khấu toàn cầu.

Bài diễn thuyết của Robinson có chủ đề về giáo dục, cụ thể là tại sao hệ thống giáo dục của chúng ta không thể nuôi dưỡng sự sáng tạo. Trong khi đây rõ ràng là một chủ đề được nhiều người quan tâm, bản thân nó lại không thể giải thích lý do tại sao cuộc thảo luận dài 18 phút của chuyên gia giáo dục này lại được xem nhiều nhất trong lịch sử 30 năm của TED. Vậy lý do ở đây là gì? Chính Robinson có lẽ đã đem lại cho chúng ta câu trả lời. "Nếu họ cười tức là họ đang lắng nghe,"[100] Robinson nói.

Các công cụ của người kể chuyện

Ken Robinson kể những câu chuyện đầy thu hút củng cố thêm luận điểm cho rằng hệ thống giáo dục cần phải được sửa đổi. Là một nhà giáo dục, Robinson biết rằng sẽ không ai nán lại nghe câu chuyện của mình nếu tâm trí họ đang ở nơi khác.

"Bộ não chúng ta không quan tâm tới những thứ chán ngắt,"[101] nhà nghiên cứu sinh học nguyên tử John Medina tại Đại học Washington viết. Robinson không hề buồn chán. Trong bài TED talk của ông, những tiếng cười vang lên ngay từ đầu. Dưới đây là một vài trích đoạn trong bài nói của Robinson gây cười nhiều nhất trong 5 phút đầu tiên.

Nếu bạn đang dự một bữa tiệc tối và nói rằng mình đang làm việc trong lĩnh vực giáo dục – Thực ra, bạn cũng không hay có cơ hội đi dự tiệc tối lắm đâu. [Tiếng cười.] Nếu đang làm trong ngành giáo dục, bạn chẳng được mời bao giờ. [Tiếng cười.] Và kỳ lạ thay, bạn cũng chẳng bao giờ được mời đến lần thứ hai. Điều này quả thật lạ lùng với tôi. Nhưng nếu bạn được dự tiệc tối, và kể cho ai đó, bạn biết đấy, họ sẽ hỏi: "Anh làm gì thế?" và bạn nói mình làm trong ngành giáo dục, bạn có thể thấy rõ khuôn mặt họ không còn hột máu nào. Kiểu như họ muốn nói: "Lạy Chúa," bạn biết đấy. "Tại

sao lại là tôi?" [Tiếng cười.] "Cả tuần mới được đi chơi một bữa."[102] [Tiếng cười.]

Mới đây, tôi được nghe một câu chuyện rất hay – và tôi rất thích kể lại nó – câu chuyện về một cô bé ở lớp học vẽ. Cô bé mới sáu tuổi, ngồi cuối lớp, chăm chú vẽ, và giáo viên nói rằng cô bé chẳng mấy khi tập trung được, nhưng trong buổi hôm nay, cô bé đúng là đã rất tập trung. Người giáo viên vô cùng ngạc nhiên. Cô lại gần và nói: "Cháu đang vẽ gì thế?" và cô bé trả lời: "Cháu đang vẽ Chúa trời." Vậy là cô giáo nói: "Nhưng có ai biết Chúa trời trông như thế nào đâu." Cô bé đáp: "Một phút nữa là biết thôi." [Tiếng cười.]

Khi con trai tôi lên bốn tuổi ở Anh – Thực ra thì có ở đâu nó cũng bốn tuổi hết. [Tiếng cười.] Nếu thực sự chặt chẽ về chuyện này, thì có đi đâu thì lúc ấy con tôi cũng lên bốn tuổi. Nó đóng vai trong vở Giáng sinh đấy. Bạn còn nhớ câu chuyện không? [Tiếng cười.] Không, đó là một câu chuyện lớn, rất lớn. Mel Gibson đã làm phần tiếp theo, hẳn các bạn đã xem [Tiếng cười.][(*)] "Giáng sinh II." Nhưng James lại đóng vai Joseph và chúng tôi rất mong được xem vai đó. Chúng tôi gài vào hội trường rất nhiều người mặc áo phông in chữ: "James Robinson LÀ Joseph!" [Tiếng cười.]

[(*)] *Đạo diễn nổi tiếng người Mỹ. (ND)*

Trong 5 phút đầu tiên, Robinson khiến khán giả cười 10 lần. Với tần suất hai lần cười mỗi phút, điều đó khiến bài nói của Robinson buồn cười hơn phim *Anchorman* (tựa tiếng Việt: Huyền thoại Ron Burgundy) (1,6 lần cười mỗi phút) và bằng với phim The Hangover (tựa tiếng Việt: Ba chàng ngự lâm) (2,5 lần cười mỗi phút).

Bạn có thể nhận ra một phần các câu đùa của Robinson là chế giễu bản thân. Mặc dù bạn phải cẩn thận không đùa cợt về bản thân quá nhiều đến mức mất uy tín, các nhà tâm lý học xã hội đã nhận ra rằng việc đùa giỡn về bản thân một chút có thể giúp bạn ghi điểm trong mắt khán giả. Khi một phóng viên nhắc tới hàng triệu lượt xem video của Robinson, ông đáp: "Hãy nhớ rằng con trai tôi mới cho tôi xem một video trên Youtube dài 90 giây. Trong đó, có hai con mèo con như thể đang nói chuyện với nhau. Nó đã được tải về 20 triệu lần. Vậy nên tôi không tự mãn. Lũ mèo con vẫn thắng."[103] Sự khiêm tốn luôn đem lại cảm giác đáng mến. Hãy kết hợp sự khiêm tốn với hài hước và bạn đã có được mỏ vàng thuyết trình.

Sự hài hước là một sự kiện đầy cảm xúc

Sự hài hước là điều John Medina gọi là "sự kiện đầy cảm xúc", cũng giống như sung sướng, sợ hãi hoặc ngạc nhiên. "Khi bộ não nhận diện được một sự kiện đầy cảm xúc, hạch hạnh nhân truyền dopamine vào máu. Vì dopamine hỗ trợ trí nhớ và xử lý thông tin, bạn có thể nói nó đã dán một tờ giấy nhớ ghi dòng chữ: 'Nhớ kỹ đấy!' Khiến bộ não dán giấy nhớ hóa học lên một mẩu thông tin nghĩa là thông tin đó sẽ được xử lý quyết liệt hơn. Đó là điều tất cả các giáo viên, bậc cha mẹ và nhà quảng cáo đều mong muốn."[104]

Sự hài hước giúp tăng khả năng học hỏi ở bất kỳ ngôn ngữ nào. Trong một nghiên cứu với các sinh viên quốc tế đến từ 10 nước, những nhà nghiên cứu nhận ra các sinh viên sẽ học hỏi tốt nhất khi giáo viên khiến họ chú ý bằng sự hài hước. Người tham gia thí nghiệm tên là Xu Yang đến từ Trung Quốc đã nói: "Tôi thích các giáo viên hài hước. Giáo viên đó có thể khiến các bài giảng trở nên thú vị và không quá buồn chán. Nhưng một số giáo viên cực kỳ buồn tẻ, và đó là vấn đề chính."[105] Theo nghiên cứu: "Một phát hiện đáng kể nữa là nhận thức của sinh viên về định nghĩa thế nào là một giáo viên "hay". Rõ ràng các giáo viên hay phải là người có nhiều kiến thức. Tuy thế, các sinh viên trong nghiên cứu này đã hé lộ nhiều điều khác. Họ tin rằng các giáo viên 'hay' là những người mở rộng chủ đề cần giảng và có tính hài hước."

Người nghe luôn muốn được thu hút và giải trí, điều này không hề thay đổi trong hàng nghìn năm qua. Trong bài nghiên cứu "Embers of Society" (tạm dịch: Than hồng xã hội), nhà khảo cổ học là Tiến sĩ Polly Wiessner đã nhận ra những người kể chuyện giỏi được quý trọng vì tài ăn nói của họ, trong đó bao gồm cả tính hài hước: "Các câu chuyện đem lại cơ hội cho cả hai bên cùng có lợi: những người cuốn hút được người khác sẽ được tôn trọng khi câu chuyện của họ ngày càng lan rộng. Những người lắng nghe được giải trí trong khi thu lượm được các kinh nghiệm của người khác mà không mất chi phí trực tiếp nào."[106]

Bạn không cần nói đùa để khiến người khác cười

Ai cũng muốn học hỏi và cười. Những người kể chuyện giỏi vừa giáo dục, vừa chọc cười. Khi Jon Stewart từ bỏ vị trí dẫn chương trình *The Daily Show* của Comedy Central sau 16 năm, đó quả là một tin sốc vì Stewart từ trước tới giờ luôn là một nguồn tin quan trọng cho những người sinh ra trong thời của những năm chuyển giao thiên niên kỷ. Nhiều người Mỹ trong độ tuổi 18-34 coi *The Daily Show* là nguồn tin chính của họ. Stewart thường đạt điểm đánh giá trong nhóm tuổi đó cao hơn chương trình tin tức buổi tối. Thành công của *The Daily Show* cho thấy bí mật để có được

đánh giá cao là một người dẫn chương trình thu hút biết kết hợp nội dung giáo dục với sự hài hước.

Bạn có thể đang tự nhủ: *Tốt thôi, nhưng tôi không phải là người hài hước, và lời khuyên này chẳng có ích gì cho tôi cả.* Nhưng điều buồn cười về tính hài hước là bạn không cần phải nói đùa để khiến người khác cười – bạn chỉ cần nhận ra một tình huống hài hước mà thôi. Những người kể chuyện giỏi vứt bỏ nhu cầu phải tỏ ra thông thái và chỉ kể cho người khác về một trải nghiệm hay sự kiện nào đó gây cười mà thôi. Nếu điều gì khiến họ bật cười, nhiều khả năng khán giả cũng thế.

Craig Federighi, Giám đốc của Apple, xuất hiện trên sân khấu ngày một nhiều. Cấp trên của ông, Tim Cook, CEO của Apple, đã từng gọi phó chủ tịch phụ trách phát triển phần mềm là "Siêu nhân" vì ông ấy đã điều hành 70% buổi công bố sản phẩm mới. Khi bước lên sân khấu, Federighi thường trở thành trung tâm chú ý. Điều này rất dễ hiểu. Ngay khi bước ra, Federighi đã truyền sự hài hước vào bài trình bày. Federighi bắt đầu cuộc thảo luận về hệ điều hành mới của Apple, "Yosemite", bằng cách đùa giỡn về "đội marketing phê thuốc" chuyên đặt tên sản phẩm. "Chúng tôi tống họ lên chiếc VW mini bus và chở đi. Họ đi xuống phía nam và khám phá ra OS X Oxnard… trước khi dũng cảm đi lên phía bắc, dừng chân ở OS X 'weed' (cần sa). Lạ thay, cái tên này lại được rất nhiều người trong đội marketing ủng hộ,"[107] Federighi nói trong khi 6.000 người tới dự cười phá lên và hò reo khen ngợi trò đùa nhắc tới cần sa này. Trong suốt buổi thuyết trình, Federighi thực hiện màn diễn hệt như Ken Robinson, tự đùa giỡn về bản thân mình, đặc biệt là về mái tóc muối tiêu mà ông hài hước gọi là "hair force one"(*).

(*) *Nhại theo từ Air Force One (Không lực Một) là tên chiếc máy bay chở Tổng thống Mỹ. (ND)*

Khi Federighi minh họa tính năng mới của các thiết bị iOS, ông bị cắt ngang bởi một cuộc gọi của mẹ (dĩ nhiên, tất cả đã được lên kế hoạch và luyện tập nhiều lần). "Chắc chắn bà muốn trút giận lên tôi về chiếc LVM compiler mới nhất thế hệ thứ tư, nhưng giờ không phải lúc," và ông dập máy. Khán giả kêu lên đùa giỡn khi Federighi cúp máy không nghe cuộc gọi của mẹ. "Tôi xin lỗi," Federighi đáp. "Bà ấy là một phụ nữ cực kỳ, cực kỳ tuyệt vời, nhưng đây là không gian của tôi," ông nói với một nụ cười.

Lý do nghiêm túc để sử dụng sự hài hước

“Điểm kết thúc của những tiếng cười luôn được theo sau bởi sự lắng nghe chăm chú nhất,” theo nhà huấn luyện bán hàng Jeffrey Gitomer. Có một điều quan trọng cần ghi nhớ là những người kể chuyện như Craig Federighi hay Ken Robinson sử dụng sự hài hước không phải chỉ để cười, mà còn để tạo nên thứ đi sau nó: thu hút sự chú ý và tạo nên bối cảnh cho câu chuyện cốt lõi cổ vũ cho sản phẩm hoặc ý tưởng của họ. Ví dụ, khi những tiếng cười đã tắt dần trong bài TED talk của Robinson, ông kể câu chuyện về Gillian Lynne. Dưới đây là một đoạn trích được chỉnh sửa rất ít từ bài thuyết trình của Robinson:

Gillian Lynne. Các bạn đã nghe tới cô ấy chưa? Một số người đã nghe rồi. Cô ấy là nhà biên đạo múa, và tất cả mọi người đều biết đến các tác phẩm của cô ấy. Cô ấy đã soạn vở *Cats (Những con mèo)* và *Phantom of the Opera (Bóng ma trong nhà hát)*. Cô ấy quả là người tuyệt vời... Tôi và Gillian từng ăn trưa vào một ngày nọ và tôi đã nói: “Bằng cách nào cô trở thành diễn viên múa vậy?” Câu chuyện cực kỳ thú vị. Khi còn học ở trường, cô ấy thực sự học rất kém. Và ngôi trường đó, hồi thập niên 1930, đã viết thư cho cha mẹ cô rằng: “Chúng tôi nghĩ rằng Gillian gặp rối loạn về khả năng học hành.” Cô ấy không thể tập trung được; lúc nào cũng bồn chồn. Tôi nghĩ rằng ngày nay, họ sẽ nói cô ấy mắc chứng ADHD. Liệu các bạn có nói thế không? Nhưng đây là thập niên 1930 và ADHD vẫn chưa được phát hiện ra tại thời điểm đó. Đó vẫn chưa phải là một chứng bệnh có thể mắc. [Tiếng cười.] Mọi người đơn giản chưa nhận thức được họ có thể mắc chứng đó. [Tiếng cười.] Dù sao thì cô ấy cũng đến gặp một chuyên gia nọ... Cuối cùng, ông bác sĩ cũng tới và ngồi xuống cạnh Gillian, rồi nói: “Bác đã nghe tất cả những chuyện mà mẹ cháu kể với bác, bác cần phải nói chuyện riêng với mẹ cháu một lúc. Cháu cứ chờ ở đây nhé. Bác sẽ quay lại ngay, sẽ không lâu lắm đâu,” rồi họ bỏ đi, để lại một mình cô ở đó. Nhưng khi họ bước ra khỏi phòng, ông mở chiếc radio đặt trên mặt bàn. Và khi họ bước ra ngoài, ông nói với người mẹ: “Hãy quan sát cô bé nhé.” Và chỉ 1 phút sau khi họ rời khỏi phòng, cô bé đã đứng dậy, nhún nhảy theo điệu nhạc. Họ quan sát trong vài phút, sau đó ông quay lại phía người mẹ và nói: “Thưa bà Lynne, Gillian không hề mắc bệnh gì cả; cô ấy là một diễn viên múa bẩm sinh. Hãy đưa cô bé tới trường múa ngay.”[108]

Robinson đã viết cuốn *The Element* (tạm dịch: *Bản năng*), nói về chủ đề hướng theo sứ mệnh thực sự của cuộc đời bạn, nơi “năng khiếu tự nhiên giao hòa với niềm đam mê”[109]. Robinson nói rằng có một lý do nghiêm túc để tìm kiếm bản năng thật sự của mỗi người: “Rất nhiều người thiếu đi mục đích cuộc đời. Chúng ta có thể nhìn thấy bằng chứng của điều này ở khắp mọi nơi: ở số lượng

những người không hề ưa thích công việc mình đang làm; ở số lượng ngày càng tăng các sinh viên cảm thấy bị hệ thống giáo dục ghẻ lạnh; tình trạng sử dụng thuốc chống trầm cảm, rượu và thuốc giảm đau ngày càng phổ biến."

Sẽ không ai lắng nghe một câu chuyện nếu họ không chú ý và nếu không chú ý, họ sẽ chẳng học được gì cả. Những chủ đề nghiêm túc của Robinson sẽ rất khó đến được với phần đông khán giả nếu thiếu đi cách nhìn hài hước của ông về những tình huống hằng ngày.

Bí mật của người kể chuyện

Những nhà giáo dục hiệu quả luôn lồng ghép các yếu tố hài hước vào những câu chuyện nghiêm túc của mình.

16

Đất, xì gà và những chiếc tất đầy mồ hôi khiến một nhà marketing trở nên nổi tiếng

Khả năng kể chuyện hiệu quả luôn chiến thắng. Luôn luôn là như vậy.

– Gary Vaynerchuk

Đức Quốc xã xâm lược Belarus năm 1941. Hơn một triệu người Do Thái bị giết trong thời gian chiếm đóng, tức là khoảng 90% dân số Do Thái ở nước này. Hồng Quân Liên Xô đánh đuổi được quân Đức năm 1944. Sau đấy, cuộc sống của những người dân tại đó, đặc biệt là với những người Do Thái còn sống sót, là rất khó khăn. Năm 1978, những người Do Thái đã được đặc quyền rời khỏi đất nước, và một người đàn ông tên là Sasha đã chớp lấy cơ hội này để cùng gia đình di cư tới Queens, New York. "Nước Mỹ là nơi bạn có thể xây dựng cuộc sống cho chính mình dựa trên những quy tắc của chính bạn, và bạn không phải xếp hàng sáu tiếng chỉ để mua một ổ bánh mì,"[110] theo lời con trai của ông, Gary Vaynerchuk.

Khi gia đình cậu bắt đầu cuộc sống mới ở Mỹ thì Gary mới ba tuổi. Nền kinh tế Mỹ hồi đó vẫn còn rất khó khăn và Gary nhìn cha mình làm việc ở vị trí thủ kho trong một cửa hàng rượu để kiếm sống. Gary vẫn nhớ quãng thời gian khó khăn đó, nhưng anh không hề nhớ rằng cha mẹ mình có lúc nào phàn nàn cả. Không bao giờ. "Cha mẹ tôi luôn khao khát – khao khát nuôi sống gia đình và chiến thắng,"[111] Gary nói. Mặc dù Gary đã thừa hưởng tác phong làm việc của gia đình để trở thành một nhà khởi nghiệp thành công và giúp cha mình điều hành một cửa hiệu bán rượu

vang rất thành công, kỹ năng kể chuyện của Gary đã giúp anh tạo nên thương hiệu cá nhân trên mạng xã hội.

Với niềm đam mê, kiến thức, cùng một chiếc mũ bảo hiểm hiệu Jets đồng thời được sử dụng làm ống nhổ, "Gary Vee" đã ra mắt Wine Library TV vào năm 2016. Đó là trang blog video đầu tiên về rượu vang và cũng là một trong những trang blog video đầu tiên ở bất kỳ lĩnh vực nào. Sử dụng một chiếc camera quay video hiệu Flip, Gary tự ghi hình mình nói về các loại rượu vang và đăng video lên một trang web mới được thành lập đúng một năm trước đó, YouTube.

Số đầu tiên của Vaynerchuk được phát hành ngày 21 tháng Hai, có bối cảnh vô cùng đơn giản: một chiếc bàn làm việc hình tròn, ba chai rượu vang, những ly rượu và một chiếc ống nhổ. Việc chỉnh sửa video được diễn ra sau khi video 12 phút này mới chạy được 4 phút. Vaynerchuk giải thích rằng chiếc camera không hoạt động tốt và anh phải chạy tới Best Buy mua một chiếc mới. Ngay từ đầu, Vaynerchuk đã rất minh bạch. "Hãy xem tôi chỉ 2 giây và bạn sẽ biết chính xác tôi là ai và đại diện cho thứ gì. Sự thành thực luôn là điều cốt lõi."[112] anh nói. Khi Vaynerchuk kết thúc chương trình ở tập thứ 1.000, anh đã tự biến mình trở thành một trong những người kể chuyện nổi tiếng nhất trên mạng xã hội. Nhưng đừng nhầm lẫn: Wine Library TV không được tạo ra chỉ nhằm mục đích bán rượu trên Internet. Vaynerchuk nói rằng anh sáng lập ra nó để xây dựng thương hiệu cá nhân của mình. Nghệ thuật kể chuyện sẽ đóng vai trò cốt lõi trong việc thúc đẩy thương hiệu cá nhân của anh, một câu chuyện mà chỉ duy nhất Vaynerchuk có thể kể được, bằng phong cách độc nhất và vô cùng thành thật của mình.

CÁC công cụ của người kể chuyện

Trong số đầu tiên của Vaynerchuk, người ta có thể thấy rõ ràng rằng anh có kiến thức rất uyên bác về thế giới rượu vang và thậm chí ngang hàng với những chuyên gia của ngành này. Trong khi đang lắc một ly Vérité La Muse vào năm 2001, anh nói: "Mùi vị của thứ rượu này thật kỳ diệu. Nó có 85% Merlot, khoảng 13% Cab Franc, theo đúng kiểu Pomerol cổ điển. Khi tôi ngửi loại rượu này, nó khiến tôi nhớ lại VCC [Vieux Château Certan]. Tôi sẽ không so sánh nó với loại rượu lừng danh của nhà Petrus, nhưng hãy thừa nhận đây là một loại rượu rất cao cấp."[113] Không một ai trên đời lại nói như vậy về một ly rượu trừ khi họ thực sự biết rõ kiến thức liên quan đến nó. Vaynerchuk không hề giả bộ chút nào.

Mặc dù 97% các loại rượu vang bán ở nước Mỹ có giá dưới 10 đô-la một chai, phần lớn các nhà phê bình rượu vang và những nhà đánh giá rượu sử dụng các thuật ngữ mà chỉ dân đam mê rượu vang mới hiểu được. Vaynerchuk lại làm điều khác hẳn. Mặc dù rất thông thạo ngôn ngữ của dân đam mê rượu vang, anh lại thường nói bằng ngôn ngữ của đại chúng. Vaynerchuk khiến rượu vang trở nên dễ tiếp cận. Anh nói với các chuyên gia:

- Lần nào cũng lắc, ngửi, uống thử, nhổ ra và sau đó ném ra cùng những thuật ngữ cổ điển giống hệt nhau rằng hương thơm phảng phất giống như cánh hoa hồng và hương vị kết thúc mượt như lụa. Tôi có thể nhét cả mũi mình vào ly rượu để uống một ngụm lớn không khí và rượu, và điều duy nhất xuất hiện trong đầu tôi là: "Trời ạ, thứ này có vị hệt như Big League Chew(*)", hoặc "Nếu đây không phải là một quán Whatchamacallit(**), tôi không biết nó là gì nữa." Không phải tôi không trân trọng sự phức tạp của những loại rượu lâu năm tuyệt hảo... Tôi chỉ không thấy tại sao mình lại phải sử dụng cùng những từ ngữ đáng giá 45 xu(***) để mô tả trải nghiệm khi thưởng thức nó.[114]

(*) *Một nhãn hiệu kẹo cao su nổi tiếng ở Mỹ. (ND)*

(**) *Đọc giống như từ What you may call it (Muốn gọi thế nào cũng được). (ND)*

(***) *Chỉ những từ hiếm gặp được dùng thay cho những từ thông thường nhằm ra vẻ có học thức. (ND)*

Conan ăn đất, xì gà, đá ướt và những đôi tất đầy mồ hôi

Phong cách kể chuyện thành thực của Vaynerchuk không mất nhiều thời gian để thu hút người hâm mộ và tạo nên một cơn sốt. Năm 2007, diễn viên hài và người dẫn chương trình tọa đàm Conan O'Brien đã mời Gary tới chương trình của mình để dạy cho khán giả cách luyện tập khẩu vị để nếm rượu. 10 phút tiếp theo trở thành báu vật của các trang mạng xã hội.

Conan thừa nhận rằng nhiều người coi các nhà phê bình rượu vang là những kẻ hợm hĩnh. "Cảm giác rất đáng sợ. Khi tôi ngồi trong quán ăn và họ hỏi tôi về các loại rượu vang, tôi cảm thấy mình cần phải biết rất nhiều. Giống như là tôi không có đủ kiến thức. Tôi nghĩ rằng rất nhiều người vẫn cảm thấy thấp kém,"[115] Conan nói.

Loại rượu đầu tiên mà Vaynerchuk đưa ra trong chương trình là New Zealand Sauvignon Blanc, thường được mô tả là có phảng

phất hương vị bưởi và cỏ. Anh ném một miếng bưởi vào một đĩa cỏ và ăn nó. Conan cũng làm y hệt như vậy. Loại rượu tiếp theo là Sancerre. Để hiểu được khái niệm "vị khoáng", Vaynerchuk đưa cho Conan một viên đá ướt để liếm. Sau đó là tới các loại vang đỏ. Vì vang đỏ vẫn thường được mô tả là đặc trưng cho vùng đất trồng nho cũng giống như hoa quả và thuốc lá, anh trộn đất, quả cherry và xì gà vào một chiếc đĩa và ăn một nắm. Những câu đùa và vẻ mặt của Conan trong màn minh họa đó khiến cả hội trường suýt nữa sập xuống vì cười.

Với loại rượu cuối cùng, Burgundy Pháp, Vaynerchuk muốn Conan thử nếm "một chiếc tất đầy mồ hôi". Gary cúi xuống, cởi giày ra và giơ lên một chiếc tất. Anh ngửi nó và nói: "Đây đúng là đặc trưng của Burgundy." Vì loại rượu Burgundy Pháp cũng được coi là có chút mùi măng tây, anh quấn chiếc tất quanh một miếng măng tây và đưa nó cho Conan. "Không! Không! Tôi sẽ không ăn chiếc tất của anh đâu," Conan nói. "Tôi sẽ tự ăn tất của mình thì hơn," ông nói câu đó với sự hài hước đúng lúc một cách hoàn hảo. Video về màn nếm rượu được phát tán nhanh chóng trên mạng và một ngôi sao mạng xã hội đã ra đời.

Hãy nắm vững các kiến thức, nhưng phải trung thành với thương hiệu

Vaynerchuk được phần lớn mọi người coi là một ngôi sao mạng xã hội, nhưng anh tự định nghĩa mình là "một nhà khởi nghiệp bằng nghề kể chuyện" vì anh hiểu rằng các tác động lên xã hội là kết quả trực tiếp của việc tạo nên những nội dung mà mọi người muốn xem và đọc. "Tôi chỉ quan tâm tới duy nhất một điều, thứ kết nối tất cả chúng ta lại với nhau. Bất kể bạn đang làm nghề nghiệp hay công việc gì, việc của chúng ta là kể câu chuyện của mình và điều đó sẽ không bao giờ thay đổi,"[116] Vaynerchuk nói. "Cách bạn kiếm tiền, tạo nên những ảnh hưởng và sự thay đổi lớn lao chính là thông qua nghệ thuật kể chuyện. Từ xưa đến nay, điều đó vẫn thế và sẽ không bao giờ thay đổi."

Vaynerchuk đã gắn kết những nội dung của mình thành một thương hiệu cá nhân đầy hiệu quả và điều đó được mở rộng sang các cuốn sách, những bài diễn thuyết, và một công ty tư vấn kỹ thuật số có gần 200 nhân viên. Vaynerchuk thừa nhận rằng đôi khi anh khiến một số người khó chịu. Ví dụ, các bài nói của anh có rất nhiều từ tục tĩu. Những dòng mô tả các bài thuyết trình của anh trên YouTube thường đi kèm với một cảnh báo rằng video có chứa từ bậy bạ. Một số người cảm thấy chấp nhận được ngôn ngữ này, còn số khác thì không. Điểm cốt lõi ở đây là Vaynerchuk luôn

thể hiện con người thực của mình ngay từ buổi đầu và trong môi trường mạng xã hội ngày nay, sự thành thật luôn được tưởng thưởng. "Thương hiệu của bạn sẽ trở nên độc nhất vô nhị và cực kỳ thú vị bởi bạn cũng là người độc nhất vô nhị và thú vị,"[117] Vaynerchuk nói. "Đừng cố gắng diễn trò để dọa dẫm tôi hay bất kỳ người nào đã thành công trong lĩnh vực marketing trên mạng xã hội. Chắc chắn bạn sẽ thua vì họ có thể ngửi thấy mùi giả dối từ cách đó cả dặm." Vaynerchuk nhắc nhở chúng ta rằng, kể chuyện khác với thông cáo báo chí. "Bạn phải thành thực từ trái tim, chứ không phải theo kiểu thông cáo báo chí lạnh lùng vô nghĩa đối với bất kỳ ai," Vaynerchuk từng khuyên nhủ. Hình thức đối ngược với kiểu thông cáo báo chí là "ở dưới chiến hào", chia sẻ các câu chuyện cá nhân và câu chuyện của khách hàng trên tất cả mọi hệ thống và thực hiện điều đó với sự thành thực từ trái tim.

Vaynerchuk đã tranh luận một cách đầy thuyết phục rằng các thương hiệu được xây dựng nên bằng cách trân trọng ADN của chúng, bản ngã độc nhất. "Bạn bán gì không quan trọng, hãy nhận diện thứ khiến bạn trở nên độc nhất và thú vị, sau đó hãy dũng cảm để tỏ ra thành thực trên tất cả nền tảng phương tiện truyền thông xã hội mà bạn chia sẻ câu chuyện của mình. Hãy là chính mình, đưa ra những nội dung thật tuyệt vời và mọi người sẽ quan tâm tới điều bạn muốn nói."[118]

Trong khi nhiều nhà marketing tạo nên một câu chuyện nào đó và phát tán nó trên vài nền tảng mạng xã hội khác nhau (Facebook, Twitter, Instagram,...), Vaynerchuk khuyên rằng các nhà marketing nên bám sát thương hiệu trong khi sửa đổi câu chuyện để đáp ứng nhu cầu đặc biệt của những trang mạng xã hội và các khán giả cụ thể. "Phần lớn mọi người – các công ty, tổ chức, công ty truyền thông, đủ mọi nơi – đang kể chuyện hệt như giờ vẫn còn là năm 2007."[119] Ví dụ, Vaynerchuk ví von các trang web như Twitter, Facebook, Vine và Instagram với việc tạo nên "một thứ thuốc gây nghiện với sự hiểu biết." Các trang web này không được tạo ra với mục đích đăng những nội dung dài dòng và đầy đủ, mà chủ yếu khơi dậy sự quan tâm của bạn với lượng thông tin vừa đủ để khiến bạn chú ý và đóng vai trò là cánh cổng dẫn tới tư liệu đầy đủ.

Bí mật của người kể chuyện

Những thương hiệu thành công – cả cá nhân và các công ty – tự coi mình trước tiên là những người kể chuyện. Họ đi tới nơi mà khán giả đang sống cuộc sống của mình, và khi đến được đó, họ tạo nên những câu chuyện thành thực, cá nhân và đầy đam mê

được điều chỉnh cho phù hợp với cách mà khán giả tiếp nhận các nội dung.

17

Một chiếc burger với câu chuyện kèm theo

Mọi người sẽ quên những điều bạn đã nói, những điều bạn đã làm, nhưng sẽ không bao giờ quên cảm giác bạn mang lại cho họ.

– Maya Angelou

Danny chưa từng muốn trở thành luật sư, vậy anh cảm thấy thế nào khi ăn tối cùng ông bác Richard và bà cô Virginia chỉ 12 tiếng trước khi dự kỳ thi để vào trường luật? Có gì đó không ổn.

"Cháu không thể tin mình sắp dự thi LSAT ngày mai. Cháu thậm chí còn không muốn trở thành luật sư,"[120] Danny giãi bày.

"Vậy tại sao cháu không làm điều cháu đã ngẫm nghĩ cả đời?" Richard hỏi.

"Là gì vậy ạ?"

"Từ trước đến giờ, cháu chỉ luôn nói về các món ăn. Hãy mở một nhà hàng," Richard gợi ý.

Bác Richard đã đúng. Các món ăn và nhà hàng đã thu hút sự chú ý của Danny ngay từ nhỏ. Trong khi phần lớn mọi người ghi nhớ một cách rất sống động hình ảnh và âm thanh từ những chuyến đi của mình khi còn nhỏ, ít người có thể nhớ được chính xác những món ăn mà mình thưởng thức ở các địa điểm đó. Danny thì khác. "Khi lên bốn tuổi, tôi đã yêu món cua đá ở nhà hàng Lagoon tại bãi biển Miami. Vài năm sau, tôi nhớ mình đã thưởng thức một biến thể của loại bánh chanh ở Key West, thử ăn cua Dungeness và bào ngư ướp muối tại quán Fisherman's Wharf ở San Francisco;

và ăn bánh kẹp thịt tôm hùm ở Ogunquit Maine... Tôi đã từng nếm bánh mì baguette với xúc xích khô và mù tạt cay ở quán Jardin des Tuileries ở Paris."[121]

Đúng, Danny là một người khác hẳn nhưng anh chưa nhận ra điều đó cho tới khi bác anh khiến anh chú ý tới điều này trong bữa tối vào năm 1983. Danny dự kỳ thi LSAT ngay sáng hôm sau, nhưng không bao giờ nộp hồ sơ vào trường luật. Thay vào đó, anh từ bỏ công việc bán hàng nhận hoa hồng 125.000 đô-la để làm trợ lý quản lý trong một quán ăn với mức lương chỉ 250 đô-la mỗi tuần. Mức lương của Danny giảm sâu nhưng anh lại rất phấn chấn. Danny nhớ lại gợi ý của người bác và coi đó là "món quà tuyệt vời nhất" anh từng nhận được. Danny đã tìm thấy tiếng gọi của mình.

Trong hai năm, Danny nghiên cứu tất cả mọi thứ về ngành kinh doanh nhà hàng. Anh mô tả chuyến trở về từ Rome là một "lễ hội ghi chép". Chuyến bay tám tiếng là chưa đủ dài để anh ghi lại tất cả những ý tưởng mình mang về nhà. Danny nói rằng cảm giác đó giống như "một niềm khao khát mãnh liệt, cảm giác gấp gáp cháy bỏng". Danny không tìm kiếm sự nghiệp cho mình. Nó đã nắm lấy đôi vai anh và không bao giờ buông ra nữa.

Ba năm sau bữa tối định mệnh đó, Danny Meyer mở nhà hàng đầu tiên tại New York, quán Union Square Cafe. Nó luôn dẫn đầu danh sách các nhà hàng của trang phê bình nhà hàng Zagat trong nhiều năm. Nhiều nhà hàng nữa nối tiếp nhau xuất hiện: Gramercy Tavern, Blue Smoke, The Modern, Maialino. Union Square Hospitality Group của Meyer giờ sở hữu và vận hành một vài trong số những nhà hàng nổi tiếng nhất thành phố. Năm 2001, Meyer thử làm một điều khác. Anh mở một quán ăn vặt ở Madison Square Park bán hot dog. Năm đầu tiên, quán của anh bị lỗ 5.000 đô-la. Và trong năm thứ hai, quán bị lỗ 7.500 đô-la trước khi hòa vốn vào năm thứ ba. Sang năm thứ tư, Meyer biến chiếc xe đẩy thành một kiot rộng mỗi bề 6m và đưa thêm vào thực đơn món burger, vài món đồ uống lắc và kem mút. Shake Shack ra đời. 14 năm sau, Shake Shack đã có hơn 60 cơ sở trên toàn thế giới bao gồm cả London, Moscow, Dubai và Tokyo. Vào ngày 30 tháng Một năm 2014, Shake Shack lên sàn chứng khoán. Các cổ phiếu của chuỗi tăng giá gấp đôi trong ngày giao dịch đầu tiên khiến công ty được định giá lên đến 1,6 tỷ đô-la.

Từ ngày khai trương nhà hàng đầu tiên, Meyer biết rằng các thực khách đều muốn thưởng thức món ăn ngon với giá phải chăng, nhưng họ trở lại quán ăn đó chủ yếu vì cảm xúc mà nó khơi gợi nên. Sự hiếu khách là yếu tố quyết định. Trải nghiệm cảm xúc mà

các thực khách có tại những nhà hàng của Meyer là tất cả những gì có ý nghĩa với anh. Theo Meyer, văn hóa của công ty tạo nên nền móng cho thành công của nó và một văn hóa tốt phải được xây dựng trên các câu chuyện.

Các công cụ của người kể chuyện

"Văn hóa là phương thức để mô tả cách chúng ta vận hành,"[122] Danny Meyer nói. "Nếu có thể sử dụng các câu chuyện để đưa ra những ví dụ, bạn sẽ tiến gần hơn tới việc phổ biến và thúc đẩy văn hóa." Meyer kể rất nhiều câu chuyện. Ông kể chuyện tại các buổi phỏng vấn trên truyền hình. Ông kể chuyện trong các bài diễn thuyết. Và quan trọng nhất, ông kể chuyện để giáo dục các đầu bếp, bếp trưởng, nhân viên rót rượu và bồi bàn về nghệ thuật phục vụ khách hàng.

Các câu chuyện giúp huấn luyện nhân viên về nghệ thuật phục vụ khách hàng vì chúng kết nối các khái niệm trừu tượng với cuộc sống. Ví dụ, Meyer là một nhà khởi nghiệp và ông muốn nhân viên của mình cũng phải suy nghĩ hệt như các nhà khởi nghiệp trong nhà hàng. Một nhà khởi nghiệp thường đầu tư nhiều hơn một chút từ đầu để thu lại tiềm năng, nhận được phần thưởng lớn hơn trong tương lai. Meyer khiến khái niệm này trở nên cụ thể bằng câu chuyện sau đây.

Tôi và vợ mình ăn tối tại Eleven Madison Park, một nhà hàng tôi từng sở hữu. Chúng tôi có thể nhìn và nghe thấy những gì đang xảy ra ở bàn bên cạnh. Rõ ràng là một cô gái trẻ vừa mới chuyển tới New York từ đâu đó ở vùng Trung Tây. Cô ấy đã đưa cha mẹ mình đi ăn tối tại quán ăn đắt đỏ này và rõ ràng họ không nghĩ rằng con gái họ chuyển tới đây là một ý tưởng hay. Ngoài ra, người ta cũng có thể thấy rõ cô ấy muốn cho cha mẹ mình thấy thực tế người dân New York rất thân thiện và đây là một nơi tuyệt vời để sinh sống. Nhiệm vụ của quán ăn là giúp đỡ cô gái hoàn thành sứ mệnh của mình, nghĩa là giúp cha mẹ cô cảm thấy thoải mái hơn về quyết định của cô ấy. Mọi thứ vẫn diễn ra rất thuận lợi cho tới khi người phục vụ mang thực đơn tráng miệng ra. Người cha nhìn vào thực đơn và nói: "Con đùa à? 42 đô-la cho một cốc rượu vang tráng miệng?" Ông bố bắt đầu phá lên cười và nói: "Đó chính là điều bố muốn nói về thành phố New York này. Cái gì cũng rất đắt đỏ." Loại rượu đó là Chateau D'Yquem. Thực ra, giá 42 đô-la một ly đã là rất phải chăng. Người phục vụ đã tình cờ nghe được toàn bộ cuộc nói chuyện và 5 phút sau, anh ta xuất hiện ở bàn với ba ly rượu và một chai Chateau D'Yquem. Người phục vụ nói: "Chúng tôi rất biết ơn quý khách đã tới đây hôm nay. Chúng tôi đã nghe

quý khách thảo luận về loại rượu Chateau D'Yquem. Đây là một trong những loại rượu tráng miệng hiếm nhất và có chất lượng cao nhất trên thế giới và chúng tôi muốn để quý khách được nếm loại rượu này miễn phí." Anh ta rót ra chừng một phần ba ly rượu cho mỗi người và có lẽ nó khiến chúng tôi mất 42 đô-la – giá niêm yết cho mỗi ly – và anh ta lại cho đi hệt như một món quà vậy. Tôi đập tay ăn mừng với vợ mình vì đó chính là điều tuyệt vời nhất tôi từng nhìn thấy. Đó quả là một khoảnh khắc khởi nghiệp tuyệt vời. Người phục vụ đã đánh giá tình huống và quyết định tặng cho những người kia món quà có trị giá tương đương với 42 đô-la tại thời điểm này – và việc làm điều đó với tình yêu và sự hào phóng – có thể sẽ đem lại đến 4.200 đô-la nhờ truyền miệng. Cha mẹ cô ấy sẽ cảm thấy rất tuyệt vời, còn cô con gái cũng sẽ rất hài lòng vì đã đưa cha mẹ mình tới đó.[123]

Tâm trí của chúng ta được sinh ra cho các câu chuyện chứ không phải những khái niệm trừu tượng

Với Meyer, khởi nghiệp đơn giản là sử dụng cái đầu và trái tim theo cách khiến các khách hàng cảm thấy sung sướng vì trải nghiệm của họ. Tiêu chuẩn thuê nhân viên của Meyer là tìm những người có "chỉ số HQ cao", tức là chỉ số hiếu khách (hospitality quotient). Ông mô tả một ứng viên hoàn hảo là người 51%. Ông luôn tìm kiếm những ứng viên có 49% độ thành thạo kỹ thuật và 51% kỹ năng cảm xúc. Các kỹ năng kỹ thuật như cách bày bàn hoàn toàn có thể huấn luyện được. Nhưng làm thế nào bạn có thể khuyến khích mọi người tạo nên những trải nghiệm cảm xúc? Ví dụ, nếu Meyer đơn giản nói với nhân viên rằng họ được trao quyền để làm những việc đem lại lợi ích lớn nhất cho khách hàng, khái niệm đó sẽ không có hiệu quả như câu chuyện mà ông kể. Bộ não con người không có khả năng xử lý tốt các khái niệm trừu tượng. Nó được sinh ra để đón nhận các câu chuyện. "Theo thời gian, chúng tôi luôn có thể huấn luyện các kỹ thuật. Chúng tôi có thể dạy mọi người cách phục vụ bánh mì hoặc ô liu, nhận đơn hàng đồ uống hoặc đưa thực đơn; cách mô tả các món đặc biệt... nhưng huấn luyện những kỹ năng cảm xúc gần như là bất khả thi,"[124] theo Meyer.

Một cây viết của tạp chí *Delta Sky* đã phỏng vấn Danny Meyer về chủ đề xây dựng văn hóa chiến thắng. Meyer kể một câu chuyện tóm tắt hoàn hảo những điều ông cố gắng thực hiện và cây viết đó không thể tự ngăn mình đưa nó vào bài viết. Cây viết của tạp chí nói rằng câu chuyện đó thậm chí đã có tác động rất mạnh lên chính anh ấy. Câu chuyện ấy như sau. Meyer có một chuyến công tác tới Florida. Khi tới phòng khách sạn, ông chỉ muốn nghỉ ngơi,

gọi một chiếc burger pho mát và xem đội Cardinal yêu quý của ông (Meyer lớn lên ở St. Louis, Missouri) đấu với đội San Francisco Giants trong trận đấu loại trực tiếp. Cây viết đó đã ghi lại câu chuyện.

Khi phát hiện ra khách sạn đó không có kênh Fox Sports 1 trong tivi ở phòng và trận đấu này cũng không thể mở được trên iPad, ông đi xuống quầy bar. Tivi ở đó được mở sang chương trình trước trận đấu giữa Jets và Patriots nhưng không có ai ở quán bar cả, vậy là người phục vụ chuyển kênh sang trận bóng chày mà ông muốn xem. "Sau đó, quán bar bắt đầu đông người hơn, và một cách thần kỳ, chiếc tivi lại được chuyển về trận đấu của Jets." Khi người phục vụ tới kiểm tra chỗ ông, anh ta nhận thấy ai đó đã chuyển kênh. "Không vấn đề gì," Meyer nói với anh ấy. "Tôi sẽ chỉ mang chiếc burger pho mát tới chỗ quầy ở sảnh, lúc này không có ai ở đó cả." Nhưng người phục vụ thì van nài: "Không, như thế không được. Ông là người đến đây đầu tiên. Hãy cho phép tôi xử lý việc này giúp ông." Người phục vụ quay trở lại với chiếc điều khiển trong tay, chuyển kênh trở lại sang trận đấu nọ, tháo pin ra khỏi điều khiển và đưa nó cho Danny. "Tôi đang run người lên khi nói với anh điều này... Chiếc burger cũng tạm được – không quá ngon – nhưng tôi sẽ không bao giờ quên việc anh ấy đưa cho tôi các cục pin."[125]

Cây viết nói rằng câu chuyện này cũng khiến anh sởn gai ốc. Anh hiểu rằng Meyer đã tạo nên cả một sự nghiệp nhờ tái hiện lại khung cảnh đó cho khách hàng: "Danny Meyer trong thâm tâm luôn biết rõ những gì sẽ là chi tiết hay trong phim." Nghệ thuật kể chuyện truyền sức sống cho bộ phim.

Các câu chuyện với tư cách giả lập chuyến bay cho những tình huống thực tế

"Nghệ thuật kể chuyện hỗ trợ cho văn hóa của chúng tôi,"[126] Meyer đã nói với tôi như vậy. "Tôi hy vọng thông qua nghệ thuật kể chuyện, tôi có thể kể tên một số điều anh đã biết trong trái tim nhưng vẫn chưa nói ra." Thông qua các câu chuyện, Meyer giải mã những khái niệm về chăm sóc khách hàng cho nhân viên. Điều này cho phép họ nhắc lại và tinh chỉnh khái niệm, dạy người khác, và trong quá trình đó, càng củng cố nó trở thành một phần của văn hóa đội nhóm.

Sẽ gần như là bất khả thi để một người điều hành quán ăn huấn luyện hàng tá, hàng trăm, hay trong trường hợp của Mayer là hàng nghìn nhân viên cho tất cả các trường hợp có thể xảy ra.

Trước khi các phi công được cất cánh, họ phải dành nhiều giờ luyện tập với giả lập bay. Các câu chuyện ở đây chính là giả lập bay cho những tình huống trong thực tế.

Giáo sư tâm lý học Keith Oatley và đội nghiên cứu tại Đại học Toronto đã khám phá ra rằng những câu chuyện chi tiết cũng kích thích chính các vùng não bộ như khi chúng ta đối mặt với tình huống đó trong cuộc sống thực. Mô tả càng chi tiết, câu chuyện càng sống động và gợi hình, nó sẽ càng được khắc sâu vào bộ não của người nghe. Các câu chuyện của Meyer sống động và khơi dậy cảm xúc như vậy cũng có ích. Ông càng đưa được người nghe tới gần với nhà hàng, câu chuyện sẽ càng có tầm ảnh hưởng và có nhiều khả năng dẫn tới những hành vi mà Meyer muốn nhìn thấy ở nhân viên.

Ví dụ, một khái niệm chăm sóc khách hàng mà Meyer đã tạo ra là "ABCD" vốn là viết tắt của cụm từ Always Be Connecting Dots (Luôn nối các dấu chấm). Trong một ngành công nghiệp mà nhiều người coi là giao dịch cơ bản – tôi trao anh tiền, anh trao tôi thức ăn – Meyer khuyến khích nhân viên kết nối các thông tin có thể khiến trải nghiệm của khách hàng trở thành một sự kiện phong phú và đáng nhớ hơn. Điều này nghe có vẻ hay ho trên giấy tờ nhưng vẫn là một khái niệm trừu tượng. Những câu chuyện của Meyer truyền sức sống cho nó.

Meyer kể câu chuyện về cái đêm mà một cuộc họp chính trị được tổ chức trong thành phố và 11 thành viên báo chí xuất hiện trong bữa tối. Một trong những người khách hôm đó là người dẫn chương trình của NBC, Tom Brokaw. Meyer lại nhìn thấy 11 cơ hội để nối các dấu chấm và tận dụng phương pháp truyền miệng. Khi Meyer rời đi lúc 1 giờ sáng, cả nhóm vẫn ngồi đó. Ông thân mật nói: "Nếu các anh ở lại đây đủ lâu, chúng tôi sẽ phải phục vụ các anh món trứng bác để tráng miệng."[127] Một người khách quay lại phía Meyer và nói: "Tôi dám cá ông chưa từng ăn món 'hoa thủy tiên trứng', đó mới là món ăn thực sự." Trên đường đi ra, Meyer yêu cầu các nhân viên tìm công thức món "hoa thủy tiên trứng" trên mạng và nếu họ có đủ các nguyên liệu thì hãy đặt một đĩa món đó trên bàn. Bếp trưởng Kerry Heffernan tìm thấy một mô tả mơ hồ trên mạng, đủ để tạo nên một công thức đầy cảm hứng. Vào lúc 2 giờ sáng, nhóm khách được "một phen kinh ngạc" khi nhân viên của nhà hàng phục vụ món hoa thủy tiên trứng trong chiếc đĩa bằng đồng. Món ăn quá ngon đến độ vị bếp trưởng đã đưa nó vào thực đơn của nhà hàng. Hai năm sau, Meyer gặp lại Tom Brokaw. Brokaw nói rằng ông đã kể cho ít nhất 12 người câu chuyện về món hoa thủy tiên trứng.

Chỉ một hành động lắng nghe khách hàng và sử dụng thông tin đó để khiến trải nghiệm của khách trở nên đáng nhớ đã có ảnh hưởng rất rõ ràng với 11 người nọ và những người mà họ kể về trải nghiệm ấy. Nhưng tài năng thực sự của Danny Meyer là cách ông sử dụng câu chuyện này để giáo dục và truyền động lực cho nhân viên, đồng thời truyền cho họ văn hóa phục vụ khách hàng, thứ đã đưa các nhà hàng của ông trở nên thành công đến vậy. Kể chuyện là công cụ tái sử dụng sức mạnh; nó chỉ đòi hỏi một hành động duy nhất và biến hành động đó thành điều xảy ra thường xuyên trong nhà hàng.

Các nhà hàng, giống như rất nhiều công ty trong lĩnh vực dịch vụ, không thể sống sót nếu không có những khách hàng thường xuyên. Các nhà hàng càng nối được nhiều dấu chấm thông qua Google, Open Table, hoặc những phương tiện thu thập thông tin khác về sở thích của khách hàng thì nó càng có vị thế thuận lợi để tạo ấn tượng ban đầu mạnh mẽ, ấn tượng thứ hai, thứ ba... Nghệ thuật kể chuyện đem lại linh hồn cho những dấu chấm đó.

Bí mật của người kể chuyện

Kinh doanh, cũng giống như cuộc đời, hoàn toàn phụ thuộc vào những cảm xúc mà bạn khơi dậy ở người khác. Các câu chuyện khiến mọi người có những cảm xúc sâu sắc hơn và giúp khắc sâu các hành vi mà đội nhóm của bạn cần học theo.

PHẦN III

NHỮNG NGƯỜI KỂ CHUYỆN ĐƠN GIẢN HÓA

18

Nếu điều gì không thể giải thích một cách ngắn gọn và đơn giản, nó chỉ là rác rưởi

Các nhà lãnh đạo vĩ đại gần như lúc nào cũng là những người đơn giản hóa cực giỏi.

– Colin Powell

Richard bỏ học ở tuổi 15. Ông mắc chứng khó đọc. Mặc dù ước tính có đến 4-8% số trẻ đến trường gặp phải chứng này, các giáo viên và bạn học của Richard không hiểu gì về nó hồi ông còn đi học.

"Tôi là một rắc rối lớn – và cũng luôn gặp rắc rối,"[128] Richard nhớ lại. "Năm lên tám tuổi, tôi vẫn không biết đọc... Chứng khó đọc không chỉ là một vấn đề thời đó, hay nói chính xác hơn, nó sẽ là vấn đề chỉ khi chính bạn mắc chứng này. Vì chưa ai từng nghe đến chứng khó đọc, việc bạn không thể đọc, viết hoặc đánh vần thì phần còn lại của cả lớp và các giáo viên luôn cho rằng là do bạn ngu dốt hoặc lười biếng. Và ở trường tiểu học, bạn bị dằn vặt bởi cả hai."

Giống như những người kể chuyện khác trong cuốn sách này, Richard biến điểm yếu thành sức mạnh và thay đổi câu chuyện của mình. Suy cho cùng, thế giới đã có rất nhiều người nổi tiếng mắc chứng khó đọc, chẳng hạn như Thomas Edison, Alexander Graham Bell, Albert Einstein và Walt Disney. Danh họa Leonardo da Vinci vừa bị chứng khó đọc, vừa bị ADHD, một nét tính cách mà Richard gần như tin chắc mình cũng có. Richard biết rất rõ những người này và sức mạnh tinh thần để định hình tương lai

của mình. Điều ông có thể không nhận ra khi bỏ học ở tuổi 15 là chứng khó đọc sẽ đem lại cho mình một lợi thế rất dị biệt.

"Lý do tôi tin những người mắc chứng khó đọc thường rất thành công trong cuộc sống mặc dù phải trải qua quãng thời gian địa ngục ở trường, là ở chỗ họ có thể đơn giản hóa mọi thứ,"[129] Richard có lần từng nói với phóng viên Anderson Cooper của CNN.

Sir Richard Branson đúng là đã rất thành công. Nhà sáng lập tỷ phú của Tập đoàn Virgin truyền cảm hứng cho các nhân viên và khách hàng bằng tầm nhìn của mình về dịch vụ khách hàng và từ thiện. Nghệ thuật kể chuyện đơn giản đã luôn là thành phần chính trong thành công của ông, bắt đầu với chuyến làm ăn đầu tiên.

Trong thời gian học tại trường nội trú ở Buckingham, Anh, chàng trai trẻ Richard Branson nảy ra một ý tưởng, Anh muốn sáng lập một tạp chí thách thức tình trạng hiện tại. Cuốn tạp chí mang tên *Student* sẽ đi đầu các chiến dịch chống lại tệ nạn bắt nạt và những hình phạt về thể chất. Tuy thế, Branson gặp phải một vấn đề. Anh phải thuyết phục các nhà quảng cáo và nhà phân phối hỗ trợ cho một tạp chí chưa từng ra số nào. Khi vị hiệu trưởng từ chối cho Branson sử dụng điện thoại trong phòng làm việc của mình, Branson dùng điện thoại công cộng để gọi điện cho các nhà đầu tư tiềm năng. "Để tránh người trực tổng đài trở lại cắt ngang cuộc gọi," Branson kể, "tôi đã học cách gói ghém mọi thứ chỉ trong 5 phút."[130]

Ông nhận ra từ chính tình thế bắt buộc rằng để kể chuyện cho thuyết phục, ông cần tự tin, rõ ràng, và trên hết là ngắn gọn và đơn giản. "Phức tạp là kẻ thù của bạn. Bất kỳ gã ngốc nào cũng có thể khiến thứ gì đó trở nên phức tạp. Thế nhưng, việc biến một thứ trở nên đơn giản thì lại rất khó,"[131] theo nhận định của Branson.

"Tôi không dám nói thay cho trường hợp của người khác, nhưng chứng khó đọc đã định hình cách giao tiếp của tôi và của hãng Virgin," Branson từng nói với tôi. "Ngay từ đầu, Virgin đã sử dụng ngôn ngữ rất rõ ràng, phổ thông. Nếu tôi có thể nhanh chóng hiểu được một khái niệm dùng cho chiến dịch quảng bá, nó sẽ được áp dụng. Nếu điều gì đó không thể được giải thích một cách ngắn gọn và đơn giản, nó chỉ là rác rưởi."

Các công cụ của người kể chuyện

Nếu điều gì đó không thể được giải thích một cách ngắn gọn và đơn giản, nó chỉ là rác rưởi. Chỉ bằng một câu ngắn, Branson đã nhận diện một trong những yếu tố cơ bản tạo nên các câu chuyện thu hút trong kinh doanh – sự ngắn gọn. Lời khuyên của Branson nhắc tôi nhớ lại lời khuyên tôi từng nghe từ một trong những người đầu tiên đầu tư vào Google từ Sequoia Capital: "Nếu một nhà khởi nghiệp không thể giải thích ý tưởng của mình trong tối đa 10 từ, tôi sẽ không quan tâm và không đầu tư vào đó. Ngắn gọn thế thôi." Hẳn là Branson cũng đồng tình.

Branson luôn đề cao một câu chuyện ngắn gọn, và nếu có thể ghi vừa lên miếng lót chai bia thì càng tốt. Brett Godfrey là cựu giám đốc tài chính của Tập đoàn Virgin, và ông đã biến một chuyến đi tới quán rượu ở London thành ngày làm việc trị giá 80 triệu đô-la. Godfrey vẽ nên kế hoạch kinh doanh cho Virgin Blue (giờ là Virgin Australia) trên một miếng lót chai bia. Branson lắng nghe bài trình bày "lót bia" và ủng hộ hết mình ý tưởng của Godfrey. Năm 2003, Virgin Blue trở thành công ty đại chúng và thách thức thị phần của Ansett và Qantas trong ngành công nghiệp hàng không tại Australia. Lượt rao bán cổ phiếu lần đầu biến Godfrey cùng 35 triệu cổ phiếu thành nhà khởi nghiệp thành công nhất và được ngưỡng mộ nhất ở Australia. Ngày nay, Virgin Australia, công ty bắt nguồn chỉ từ một miếng lót chai bia, là hãng hàng không lớn thứ hai ở nước này.

Những nhà phát minh như Richard Branson muốn nhìn thấy bức tranh toàn cảnh trước khi họ đi sâu vào các chi tiết của một ý tưởng kinh doanh. Cũng như mỗi câu chuyện cần một tiêu đề và mỗi cuốn sách cần một cái tên, một người kể chuyện giỏi sẽ bắt đầu với ý tưởng lớn trước rồi mới đi vào chi tiết.

Trong một bài trình bày hoặc thuyết trình kinh doanh, phần tiêu đề sẽ thu hút sự chú ý của người nghe và đưa cốt truyện vào bối cảnh. Đó là điều duy nhất người nghe cần biết. Để tìm ví dụ điển hình cho cách viết tiêu đề, bạn chỉ cần lấy trường hợp Twitter giới hạn 140 từ. "Trong bất kỳ thứ gì tôi viết bây giờ, tôi đều chú tâm rút gọn quan điểm mình muốn thể hiện theo dạng bài viết Twitter,"[133] Branson nói. "Ngay cả khi rút gọn thông điệp chỉ còn khoảng 200 ký tự, tôi vẫn tin nó sẽ được lan truyền hiệu quả hơn nhiều so với khi dài gấp mười lần."

Steve Jobs là nhà khởi nghiệp mà Branson ngưỡng mộ nhất. Thật dễ để hiểu lý do. Steve Jobs là bậc thầy của việc đơn giản hóa và ông biến các bài trình bày kinh doanh thành một thứ nghệ thuật. Mỗi khi giới thiệu sản phẩm mới, Jobs sẽ mô tả nó bằng chỉ một

câu được soạn thảo hoàn hảo, hoặc một tiêu đề, để tất cả luôn nằm trong giới hạn 140 ký tự của Twitter. Jobs nhắc lại tiêu đề rất nhiều lần trong các bài thuyết trình và tài liệu marketing, đến nỗi chính người tiêu dùng và những nhà báo sẽ trở thành nhà marketing cho sản phẩm bằng cách lan truyền thông điệp trong các cuộc nói chuyện và những bài viết. Năm 2008, Jobs giới thiệu chiếc máy tính xách tay siêu gọn nhẹ Macbook Air. "Tóm tắt trong một câu," ông nói, "đây chính là chiếc máy tính xách tay mỏng nhất thế giới." Chỉ trong mấy chữ – chiếc máy tính xách tay mỏng nhất thế giới – Jobs đã nói lên quá nhiều điều chỉ bằng một thông điệp ngắn như bài đăng trên Twitter.

Một ví dụ khác: năm 2001, Jobs biết quá rõ rằng 5 gigabyte dung lượng bộ nhớ sẽ là vô nghĩa với người dùng. Thay vào đó, Jobs tạo ra một câu nói đủ truyền đạt toàn bộ câu chuyện. Tại buổi công bố sản phẩm máy nghe MP3 đầu tiên của Apple – iPod – Jobs nói với khán giả rằng 5 gigabyte "tương đương với 1.000 bài hát." Nhưng đó mới chỉ là một phần của câu chuyện. Một chiếc máy MP3 lưu trữ 1.000 bài hát không phải chưa từng xuất hiện ở thời điểm đó, chỉ là chưa ai sản xuất được loại máy nhỏ gọn như vậy, và thế là Jobs nói thêm một câu tạo nên tất cả sự khác biệt. Ông nói iPod là "1.000 bài hát trong túi bạn." Chỉ bằng một câu đủ ngắn để dễ dàng viết trên thông điệp Twitter, Jobs đã nói lên rất nhiều điều và truyền đạt cho người dùng gần như tất cả những gì họ cần biết về sản phẩm mới. Chỉ qua một câu, mọi người đã biết sản phẩm có gì. Chỉ bằng một câu, Jobs đã nói ra một trong những thông điệp quảng bá sản phẩm mang tính biểu tượng vĩ đại nhất trong lịch sử kinh doanh.

Tạo ra thứ mà tôi gọi là "tiêu đề phù hợp với Twitter" thực ra đòi hỏi nhiều công sức vì bạn đang giấu đi sự phức tạp. "Sự đơn giản có thể còn khó đạt được hơn là sự phức tạp,"[134] Steve Jobs từng nói. "Bạn sẽ phải rất vất vả để khiến trí óc mình trở nên minh mẫn, làm cho mọi thứ trở nên đơn giản hơn. Nhưng cuối cùng, điều này cũng đáng bỏ công, vì khi làm được điều đó, bạn có thể lay chuyển cả những ngọn núi."

Richard Branson tin rằng các câu chuyện có thể lay chuyển cả núi, nhưng diễn giả cần phải leo lên ngọn núi bằng từng đoạn thông tin liên quan thật ngắn. Mỗi mẩu thông tin lại dựa trên thông tin trước đó. Cũng giống như việc bạn không thể bắt đầu leo núi từ đỉnh, bạn không thể bán một ý tưởng bằng cách trút hết thông tin lên đầu người nghe. Hãy cân nhắc sử dụng tiêu đề phù hợp với Twitter như là trạm khởi đầu. Nó tạo nên nền móng cho phần còn lại của cuộc nói chuyện. Một e-mail dài hơn có thể là trạm thứ

nhất, bài thuyết trình dài 10 phút là trạm thứ hai,... cuối cùng, bạn lên đến đỉnh núi và đưa người nghe theo cùng mình trên chuyến hành trình đó. Khi đã lên tới đỉnh, tầm nhìn của bạn sẽ rõ ràng hơn để cả bạn và khán giả cùng có thể tận hưởng khung cảnh.

Bí mật của người kể chuyện

Những câu chuyện hay luôn bắt đầu bằng các tiêu đề thể hiện thông điệp cốt lõi phía sau một ý tưởng. Theo Richard Branson: "Sức mạnh của các câu chuyện nằm ở khả năng không chỉ truyền thông tin và thách thức mà còn truyền cảm hứng và tạo nên những thay đổi trên thế giới." Lời khuyên của Branson cũng đơn giản và ngắn gọn: "Nghĩ sao nói vậy, nói được thì phải làm được, tốt nhất là với số từ ít nhất có thể nhưng được chọn lọc kỹ càng nhất."

19

Trưởng ban truyền bá phúc âm

Ta chỉ có ba điều muốn răn dạy: đơn giản, kiên nhẫn và trắc ẩn.

– Lão Tử

Một hóa đơn bán hàng đã cứu mạng Mario Bergoglio. Cha mẹ anh đã đặt vé cho anh lên một con tàu từ Ý sang Argentina, nơi cả gia đình hy vọng anh sẽ xây dựng được cuộc sống mới. Mặc dù rất nghèo, cha mẹ anh đã gom góp đủ tiền để mua vé cho anh lên khoang hạng chót của tàu *Principessa Mafalda*. Con tàu rời cảng Genoa vào tháng Mười năm 1927, nhưng nó không bao giờ đến được đích. Sau khi chân vịt làm thủng một lỗ trên vỏ tàu, con tàu bị đắm ngoài khơi Brazil. 500 người chết đuối, bao gồm gần như toàn bộ hành khách ở khoang hạng chót.

Chính nhờ bước ngoặt của số mệnh mà Mario mới không lên chuyến tàu đó. Cha Mario đã bán đi sản nghiệp của gia đình, nhưng hóa đơn bán hàng đến muộn, và họ không thể lên tàu mà thiếu nó. Phút cuối cùng, gia đình buộc phải hủy chuyến đi và đặt vé trên chuyến tàu tháng sau.

Con của Mario là Jorge vẫn thường kể lại câu chuyện về nguồn gốc gia đình mình, thường kết nối nó với câu chuyện lớn hơn của những người nhập cư. Jorge đã trở thành một trong những người kể chuyện có ảnh hưởng nhất trên thế giới ngày nay. Hơn 3 triệu người đứng chật ních trên bãi biển Rio để xem Jorge Mario Bergoglio – Giáo hoàng Francis – phát biểu trong ngày Giới trẻ Thế giới (World Youth Day) vào năm 2013. Nhưng đó chỉ là những khán giả đến trước: con số kỷ lục 6 triệu người đã tới công viên Rizal ở Manila để tận mắt trông thấy Giáo hoàng trong chuyến thăm của ông tới Philippines vào tháng Một năm 2015. Ở Mỹ, hàng triệu người đứng chật kín các con phố ở Washington D.C,

New York và Philadelphia chỉ để nhìn thấy thấp thoáng bóng Giáo hoàng trong chuyến thăm lịch sử sáu ngày vào tháng Chín.

Trong khi Giáo hoàng Francis luôn được kính trọng vì những hành động đầy trắc ẩn và khiêm tốn, những câu chuyện của ông lại kết nối với người nghe nhờ một lý do khác: sự đơn giản. Giáo hoàng Francis luôn tuân thủ chặt chẽ một trong những quy tắc cốt yếu nhất về kể chuyện – nguyên tắc bộ ba.

Các công cụ của người kể chuyện

Trong bài thuyết giảng đầu tiên với tư cách Giáo hoàng mới, Francis đã tóm tắt niềm tin của mình chỉ trong ba luận điểm: hành trình, xây dựng và tin tưởng. Đó không phải là lần đầu hay lần cuối ông dựa vào kết cấu ba điểm. Ông đã học được kỹ thuật này nhiều năm trước và sử dụng nó trong gần như tất cả các cuộc nói chuyện, diễn thuyết, hoặc giảng đạo. "Trước tiên, tôi sẽ nói về ba điều: một, hai, ba, giống như những người theo Dòng Tên đã từng làm đúng không? Một, hai, ba!"[136] Francis từng nói với khán giả trong khi họ cười phá lên và hò reo.

Giáo hoàng Francis nhắc đến việc Dòng Tên đã dạy cho ông quy tắc bộ ba, nhưng kỹ thuật này là một trong những hướng dẫn cổ xưa nhất và ưu việt nhất trong kể chuyện. Francis sử dụng kết cấu này một cách cực kỳ hiệu quả làm cơ sở để đơn giản hóa thông điệp.

Ở Manila, Giáo hoàng Francis kết nối các phép ẩn dụ sống động với quy tắc bộ ba (tôi in đậm các từ nhấn mạnh): "Chúa đã tạo ra thế giới là một khu vườn tuyệt đẹp... Con người đã làm méo mó vẻ đẹp tự nhiên bằng những cấu trúc xã hội tạo nên **nghèo đói, ngu dốt** và **tham nhũng**."[137]

Vào đêm Giáng sinh năm 2014, Francis đã nói: "Chúng ta đã **trải qua** bóng tối bao trùm Trái đất, **được dẫn đường** bởi ngọn lửa đức tin soi sáng bước chân chúng ta, và **được truyền sức sống** từ hy vọng tìm ra ánh sáng vĩ đại."[138]

Vào Thứ Tư Lễ Tro năm 2015, tại thánh đường Santa Sabina, Giáo hoàng Francis bắt đầu mùa chay bằng cách nhấn mạnh những yếu tố trong hành trình tuần chay.

Giáo lý ngày nay đã cho thấy các thành phần của hành trình tâm linh này: **cầu nguyện, ăn chay và làm việc thiện**. Yếu tố đầu tiên là cầu nguyện. Cầu nguyện là sức mạnh của những người theo đạo Thiên chúa và tất cả những ai có đức tin... Yếu tố quan trọng thứ

hai của tuần chay là ăn chay. Ăn chay đòi hỏi chúng ta lựa chọn một nếp sống tỉnh táo; lối sống không hoang phí, không vứt bỏ thứ gì... [Francis thậm chí đôi khi còn sử dụng quy tắc bộ ba trong bộ ba!]. Yếu tố thứ ba là làm việc thiện. Nó đòi hỏi chúng ta phải cho đi một cách tự nhiên, vì để làm việc thiện, chúng ta phải cho đi mà không đòi hỏi nhận lại gì cả.[139]

Trong đoạn trích trên đây, Giáo hoàng Francis sử dụng một phương pháp rất hiệu quả để truyền đạt thông điệp hay ý tưởng. Trước tiên, ngài liệt kê danh sách (cầu nguyện, ăn chay, làm việc thiện), sau đó cung cấp chi tiết về mỗi hạng mục ở phần sau. Đó là một phương pháp dễ dàng đã được chứng minh là rất hiệu nghiệm để đơn giản hóa thông điệp.

Kết cấu ba màn của những câu chuyện hay

Nguyên tắc số ba là một yếu tố quan trọng trong giao tiếp. Nhiều thập niên trước, các nhà nghiên cứu đã nhận ra đầu óc con người chỉ có thể ghi nhớ từ ba đến bảy thứ khác nhau trong trí nhớ ngắn hạn hay trí nhớ "vận hành". Các số điện thoại ở Mỹ luôn được viết dưới dạng bảy số vì những nhà nghiên cứu đã phát hiện ra bảy là số lượng tối đa các con số mà chúng ta có thể nhớ được. Nhưng chúng ta nhớ phần lớn các số điện thoại bằng cách nào? Chúng ta chia các con số thành từng nhóm ba và bốn.

Tại sao chúng ta cảm thấy thoải mái với "bộ ba"? Con người luôn suy nghĩ theo quy luật và ba là số đơn vị nhỏ nhất để có thể lập nên quy luật hoặc cấp số. Ví dụ, các đạo diễn phim vẫn nói: "đèn, camera, diễn." Các vận động viên chạy nước rút được luyện tập để nghe lệnh, "Chuẩn bị, sẵn sàng, chạy." Bạn sẽ làm gì nếu bị bắt lửa? Hy vọng bạn sẽ nhớ các thao tác "dừng, nằm và lăn." Nếu phải nhớ lại tận 18 bước, chắc chắn bạn sẽ bị thương nặng trước khi kịp nhớ hết. Có vô vàn ví dụ trong cuộc sống vì các hướng dẫn chỉ phát huy hiệu quả nhờ tính đơn giản.

Quy tắc bộ ba khiến việc kể chuyện trở nên hiệu quả vì khán giả có thể dễ nhớ nội dung hơn. Những cây viết tài ba nhất đều làm theo quy tắc này. Thomas Jefferson đã thay đổi cả nền văn minh con người với ba "quyền không thể xâm phạm": quyền sống, quyền tự do, quyền mưu cầu hạnh phúc. Các nhân vật trong truyện ngụ ngôn mà chúng ta vẫn yêu thích ngày bé được chia thành những nhóm ba: ba chú lợn con, ba chú gấu, ba chàng lính ngự lâm, những bóng ma Giáng sinh trong quá khứ, hiện tại, và tương lai,...

Các nhà biên kịch tương lai theo học những khóa về nghệ thuật kể

chuyện cảm xúc cũng được học kết cấu ba màn. Trong một bộ phim dài hai tiếng, Màn I dài khoảng 30 phút. Đây là màn xác lập thể loại (hành động, lãng mạn, hài hước) thông qua các cảnh thu hút sự chú ý được gọi là móc. Chúng ta cũng được giới thiệu nhân vật chính diện và phản diện (anh hùng và kẻ ác). Màn II dài hơn, khoảng 60 phút. Trong Màn II, các nhân vật được phát triển và những rào cản (mâu thuẫn/căng thẳng) được đưa ra để tạo chướng ngại cho người hùng. Những chướng ngại càng khó vượt qua, việc chinh phục chúng càng khiến chúng ta thỏa mãn. Ở Màn III, dài chừng 30 phút, những điều thú vị thực sự diễn ra khi bộ phim lên tới cao trào là cuộc đấu tay đôi giữa người hùng và kẻ ác.

Trong khi tất cả những người kể chuyện đều ưa thích quy tắc bộ ba, đối với việc kể chuyện trong lĩnh vực kinh doanh, kết cấu ba màn là đặc biệt quan trọng để mô tả đề xuất của bạn một cách đơn giản và thuyết phục. Khách hàng của bạn không muốn biết hết 200 tính năng sản phẩm; hãy giải thích ba tính năng mà họ quan tâm nhất. Khách hàng của bạn không muốn nghe về 52 ý tưởng marketing; hãy đưa ra ba ý tưởng hay nhất. Nhà đầu tư không cần biết 23 lý do để dồn tiền vào công ty của bạn; hãy liệt kê ba lý do họ sẽ được tưởng thưởng.

Nguyên tắc bộ ba là một trong những thói quen chung của gần như mọi người kể chuyện xuất hiện trong cuốn sách này. Steve Jobs kể "ba câu chuyện" trong bài phát biểu nổi tiếng ở Stanford năm 2005. Bryan Stevenson kể ba câu chuyện để nhận được màn tung hô dài nhất trong lịch sử TED. Sheryl Sandberg khởi xướng phòng trào Lean In (Dấn thân) bằng ba thông điệp cho phụ nữ nơi công sở. Mặc dù những nhân vật này đều phá vỡ quy luật ở một chừng mực nào đó, thách thức hoàn cảnh hiện tại, nhưng nguyên tắc bộ ba là nguyên tắc chung mà tất cả đều tuân thủ.

Bí mật của người kể chuyện

Bắt đầu từ Aristotle tới Giáo hoàng Francis ngày nay, những người kể chuyện giỏi nhất thế giới luôn bám lấy quy tắc bộ ba vì nó thực hiện được, chà, đúng ba điều:

1. Nó đem lại cấu trúc đơn giản cho câu chuyện của bạn.

2. Nó đơn giản hóa câu chuyện của bạn để khán giả có thể nhớ các thông điệp chính.

3. Nó dẫn đến mục tiêu cuối cùng của nghệ thuật thuyết phục – hành động!

20.

Cháu gái đại gia phim ảnh chế biến công thức thành công của riêng mình

Khán giả muốn được thu hút không phải bởi các nhà phê bình, mà bởi một câu chuyện tuyệt hảo.

– Dino De Laurentiis

Năm 1994, một cô gái trẻ tốt nghiệp UCLA và ngẫu nhiên bắt gặp các thành phần tạo nên một cuộc sống vô cùng hạnh phúc và thành công. Cô theo học trường dạy nấu ăn ở Paris. Cha mẹ cô coi lựa chọn nghề nghiệp của cô thật kỳ quái. Cả gia đình đang làm việc trong lĩnh vực phim ảnh và họ kỳ vọng cô cũng sẽ đi theo nghiệp đó.

Cô gái sinh ra ở Roma, nơi ông cô đã tạo nên những bộ phim đặc trưng nhất cho thời đại đó. Năm 1976, cả gia đình chuyển tới sống ở Mỹ, nơi người ông lập nên trường quay của riêng mình. Dino De Laurentiis sản xuất cả thảy 150 phim trong sự nghiệp kéo dài 70 năm, trong đó có những bộ phim nổi tiếng như *Serpico* và *Conan the Barbarian*. Dù không chọn đi theo con đường sự nghiệp của ông, cô gái trẻ luôn ngưỡng mộ ông mình. Khi nhà làm phim lừng danh qua đời năm 2010, cô nói: "Ông tôi là một nguồn cảm hứng thực sự. Ông chính là nhà vô địch của tôi."[140]

Và sự thật đúng là như vậy. Lựa chọn sự nghiệp của cô gái khiến cha mẹ cô không thể hiểu nổi, nhưng với người ông, Dino, thì không. Ông là con trai của một người thợ làm pasta và yêu phong cách nấu ăn kiểu Ý. Ông là người kể chuyện trên màn ảnh lớn, trong khi đó thì cháu ông, Giada De Laurentiis lại biến các món ăn

thành công cụ kể chuyện của mình," Giada từng nói. "Tôi rất thích lắng nghe những câu chuyện của ông mình kể về tất cả những nơi ông từng đến và các món ăn ông đã được nếm trên đường đi, và tôi không thể chờ đợi được khám phá, nhìn thấy và cảm nhận tất cả những nơi mà ông vẫn kể."

Nhà làm phim tài danh là người ông của Giada đã hiểu rõ những yếu tố của một câu chuyện hay, và điểm cốt lõi nhất là cần phải đơn giản hóa nội dung. "Nếu có một cuốn sách dày 600 trang, bạn cần rút gọn nó lại thành kịch bản 100 trang. Trong bộ phim dài hai giờ đồng hồ, bạn không thể đưa vào tất cả các nhân vật,"[142] ông nói. Với Giada, việc đơn giản hóa các câu chuyện đã nằm trong ADN của gia đình, vậy nên cô cố gắng khám phá những bí ẩn của nghệ thuật ẩm thực Ý. Ngày nay, Giada đã có năm chương trình trên Food Network và đã xuất bản bảy cuốn sách, gần như tất cả đều đã leo lên vị trí dẫn đầu các cuốn sách bán chạy của *New York Times*.

Khi Giada bắt đầu dẫn chương trình *Everyday Italian* (Ẩm thực Ý mỗi ngày) trên kênh Food Network, các nhà phê bình đã không tiếc lời đả kích cô vì đã khiến các món ăn đó trở nên dễ tiếp cận với những đầu bếp tại gia bình thường. Các món ăn Ý "chuẩn" như pasta phải được làm từ những nguyên liệu tươi ngon, các nhà phê bình lý luận. Giada phản đối rằng ít người có thời gian để tự làm pasta cho mình, nhưng họ có thể nấu những bữa ăn ngon miệng bằng những nguyên liệu đơn giản. "Tôi không muốn ăn nói giống như một bếp trưởng," cô nói. "Tôi không muốn làm những món phức tạp. Tôi muốn biến chúng thành của mình. Tôi muốn chia sẻ nguồn gốc Ý của mình và muốn mọi người cùng tận hưởng điều đó. Tôi đã cất chiếc áo khoác bếp trưởng của mình vào tủ và tạo nên những công thức đơn giản. Nếu không làm mọi việc theo cách của mình, có lẽ tôi cũng chẳng được như ngày hôm nay."[143]

Giada tốt nghiệp UCLA với bằng Nhân loại học, nhưng cô đã tìm thấy tiếng gọi thực sự của mình – dạy cho mọi người những kỹ thuật đơn giản để nấu các món ăn kiểu Ý ngon tuyệt. Tuy thế, trên một trong những chương trình truyền hình đầu tiên, con đường trở thành ngôi sao của cô gặp trở ngại lớn. Cô không cảm thấy thoải mái khi đứng trước ống kính. "Khi tôi làm chương trình *Everyday Italian* lần đầu, việc đó quả thực vô cùng khó khăn. Tôi luôn cảm thấy kỳ cục và khó chịu khi đứng trước ống kính, lo lắng kinh khủng,"[144] Giada nhớ lại. "Nó thể hiện ra dưới dạng các cơn đau dạ dày và mất ngủ trầm trọng. Trải nghiệm đó đúng là kinh hoàng."

Sự khiêm tốn là một nét tính cách chung cho phần lớn những người kể chuyện thành công. Kể chuyện đòi hỏi thử nghiệm, phạm sai lầm liên tục và vô tận. Nó đòi hỏi phải luyện tập, rất nhiều giờ là đằng khác. Và Giada đã luyện tập để cải thiện kết quả.

Các công cụ của người kể chuyện

"Tôi luôn thành thực với bản thân về những thiếu sót,"[145] Giada từng nói. "Đó là khi em trai tôi giúp đỡ tôi. Cậu ấy đi theo tôi khắp nơi với chiếc camera trong tay. Tôi nói chuyện với chiếc camera và sau cùng, nó gần như trở thành một người bạn thực sự. Cuối mỗi ngày, tôi và em trai sẽ xem lại màn diễn của mình – một việc rất căng thẳng. Dần dần, tôi trở nên khá hơn. Mặc dù khởi đầu rất khó khăn nhưng tôi bắt đầu thành công hơn."

Nghệ thuật kể chuyện đúng nghĩa đòi hỏi một màn biểu diễn. Một cốt truyện hay là chưa đủ. Sự thoải mái của Giada khi đứng trước camera cuối cùng sẽ đem lại cho cô giải Emmy và nhà hàng của riêng mình tại Las Vegas. Giada có một số phẩm chất có thể giúp bất kỳ ai cải thiện khả năng biểu diễn trước ống kính, dù video đó là để phát trên tivi, tải lên YouTube, blog của công ty, hay cho chiến dịch Kickstarter.

Sự nồng nhiệt

Bạn sẽ gần như không bao giờ có thể trở thành một người kể chuyện thành công nếu thiếu niềm đam mê. Sự đam mê dẫn đến năng lượng, và nếu thiếu đi năng lượng, sự nhiệt tình và phấn khích, bạn sẽ thấy rất khó duy trì sự tập trung của khán giả. Giada luôn thể hiện sự nhiệt tình trước ống kính vì cô biết mình đang làm điều mình yêu thích. Giada biết rằng ngành công nghiệp điện ảnh không phải tiếng gọi của cô. Cô muốn chia sẻ đam mê của mình với các món ăn, mặc dù cô không hề biết một sự nghiệp trong ngành này sẽ như thế nào. "Nhưng," cô nói, "tôi biết mình thích vào bếp nấu ăn với cả nhà, cười đùa, kể chuyện, ngửi mùi thức ăn, và tôi cũng rất yêu việc ăn uống! Tôi biết mình chắc chắn phải làm việc này, và thế là đủ,"[146] Niềm đam mê thực sự được thể hiện trên video. Đừng ấn QUAY khi chưa có nó.

Mỉm cười

Bạn hẳn nghĩ rằng rất dễ để mỉm cười. Chúng ta cười khi vui vẻ. Vậy tại sao phần lớn những nhà kinh doanh nhìn lại có vẻ rất khổ sở khi quay video? Những nụ cười ít khi xuất hiện trên các video kinh doanh, nhưng lại luôn hiện diện trên khuôn mặt những ngôi

sao truyền hình. Giada nổi tiếng với nụ cười rạng rỡ. Hãy nhớ rằng cốt lõi của nghệ thuật kể chuyện là cảm xúc, và nụ cười luôn được gắn với phản ứng cảm xúc mạnh mẽ nhất. Theo một bài viết trên Forbes về sức mạnh tiềm ẩn của nụ cười: "Mỉm cười kích thích cơ chế ban thưởng của bộ não theo cách mà ngay cả sô-cô-la – thứ nổi tiếng đem lại cảm giác hạnh phúc – cũng không thể sánh bằng."[147]

Các nhà thần kinh học cũng khám phá ra rằng con người có thể phân biệt được một nụ cười thật và nụ cười giả, và đó là lý do tại sao nghệ thuật kể chuyện khơi gợi cảm xúc luôn phụ thuộc vào sự đam mê. Nếu bạn thực sự phấn khích về một chủ đề nào đó, điều đó sẽ được thể hiện ra và sự nhiệt tình của bạn sẽ lan sang người xem.

Đối thoại

Tất cả chúng ta đều thường nghe những người nói có vẻ "gượng ép", "cứng đơ", hoặc "như khúc gỗ". Tất cả những từ ngữ này dùng để mô tả cùng một thứ – một người nói nghe không tự nhiên. Khi một người đọc từ máy nhắc chữ hoặc tờ giấy, tốc độ nói của họ sẽ giảm đi, gây cảm giác mất tự nhiên. Các video trên mạng là nền tảng không chính thức, khuyến khích những cách truyền đạt tự nhiên và mang tính đối thoại. Mọi người muốn làm ăn với người mà họ thích, người mà nghe họ nói cứ như thể đang chuyện trò với bạn bè trong bữa tối.

Các diễn giả đậm tính đối thoại thường sử dụng những từ ngắn, đơn giản, và sử dụng video ngắn. Khi Bill Gates giới thiệu Satya Nadella là CEO mới của Microsoft, ông công bố qua một video YouTube đơn giản dài chỉ 1 phút 45 giây. Một video ngắn dưới 2 phút là lý tưởng cho đối tượng khán giả có mức độ tập trung thấp. Lượng nhiễu trên mạng xã hội đòi hỏi một màn diễn đi thẳng vào chủ đề. Lloyds TSB, một hãng bảo hiểm đặt trụ sở tại London từng thực hiện nghiên cứu để biết lý do số lượng các vụ tai nạn trong gia đình đang tăng lên. Các nhà nghiên cứu nhận ra những người không chú tâm tới việc mình đang làm thường dễ bị tai nạn hơn. Điều này là dễ hiểu, nhưng các nhà nghiên cứu đã đi xa hơn khi xem xét mọi người có thể duy trì sự tập trung trong bao lâu. Trong một nghiên cứu trên 1.000 người, họ đã nhận ra thời gian tập trung của người lớn đã giảm từ 12 phút vào năm 1998 xuống còn 5 phút vào năm 2008. Và điều gì đã xảy ra năm 2008? Sự bùng nổ của các hệ thống mạng xã hội thách thức khả năng tập trung của chúng ta: Vine (chứa các đoạn video dài 6 giây), Twitter, Instagram và Snapchat cùng nhiều trang web khác nữa. Nhiều

trang mạng xã hội liên quan đến công việc nhận thấy độ dài lý tưởng cho một video là 60-90 giây.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang ngày càng dựa vào video để lan tỏa các câu chuyện mang tính đột phá của họ trong nội bộ tổ chức. Nhưng những video đó sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu khán giả không xem hoặc không tiếp thu thông điệp. Học tập từ một ngôi sao truyền hình như Giada sẽ giúp các video của bạn trở nên cuốn hút hơn và sau cùng là có sức ảnh hưởng lớn hơn. Đó là một công thức đáng sao chép.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện chiếm được trái tim của đại chúng đều đam mê thông điệp của mình, và họ chia sẻ nội dung đó bằng ngôn ngữ đơn giản, dễ tiếp cận. Video đã trở thành một công cụ chủ chốt để truyền tải câu chuyện. Những người kể chuyện thành công tận dụng nó theo phong cách gần gũi thân thiện, khiến người xem cảm thấy như thể đang thảo luận một–một với diễn giả.

21

Nhà du hành vũ trụ kể chuyện khiến khán giả TED kinh ngạc

Các thông tin càng gợi hình, chúng càng dễ nhận diện – và gợi nhớ lại.

– Tiến sĩ John Medina

Neil Amstrong và Buzz Aldrin đi những bước đầu tiên trên bề mặt của Mặt trăng vào ngày 20 tháng Bảy năm 1969. Trong khi đó, 238.000 dặm phía dưới, một cậu bé chín tuổi theo dõi sự kiện này trên truyền hình trong một căn nhà nhỏ ở đảo Stag, Ontario, cảm thấy được truyền động lực và muốn sau này trở thành nhà du hành vũ trụ. Chris Hadfield luôn mơ được bay vào vũ trụ. "Tôi nghĩ họ là những người ngầu nhất từ xưa đến nay,"[148] anh nhớ lại. Cậu đi ra ngoài, nhìn lên mặt trăng rồi nói: "Mình không biết phải làm thế nào, nhưng đó là việc mình thực sự muốn làm." Để biến giấc mơ thành sự thật, Hadfield phải vượt qua một chướng ngại tưởng như không thể chinh phục nổi – Canada không hề có chương trình vũ trụ. Giấc mơ có vẻ bất khả thi, nhưng việc đi bộ trên mặt trăng trước thời John F. Kennedy cũng thế – một người kể chuyện siêu việt đã truyền cảm hứng cho cả một đất nước nhắm đến những vì sao.

Hadfield có trí tưởng tượng vô tận, tham vọng mãnh liệt, lòng quyết tâm không thể lay chuyển và năng khiếu của người kể chuyện để diễn đạt các ý tưởng một cách tự tin và thuyết phục, kỹ năng mà anh sử dụng khiến giấc mơ thời thơ ấu trở thành hiện thực. Hadfield vẫn nhớ lần anh giành chiến thắng trong cuộc thi hùng biện hồi lớp 8: "Tôi không nhớ tên của giáo viên, nhưng ai đó đã dạy tôi cách xây dựng một bài nói và diễn đạt các ý tưởng để người khác có thể nhận được những thông tin hữu ích từ các ý tưởng đó và nhớ được những điều tôi nói."[149]

Khi cơ quan vũ trụ Canada bắt đầu tìm kiếm các ứng viên vào năm 1992, Hadfield dự tuyển cùng với 5.329 người khác. Anh nhận tin vui năm tháng sau đó. Anh *gần như* đã được chọn vào chương trình vũ trụ. Hadfield là một trong 500 người được tuyển sang vòng tiếp theo. Sau ba vòng đánh giá tâm lý và phỏng vấn, Hadfield lọt vào top 20. Những ứng viên cuối cùng được đưa đến Ottawa trong vòng một tuần và tại đó, tài kể chuyện của Hadfield đã tạo nên sự khác biệt. Mỗi ứng viên được yêu cầu phải tham gia một cuộc họp báo giả. Chương trình vũ trụ Canada không nhận được nhiều sự tài trợ về mặt tài chính, vậy nên chính những nhà du hành vũ trụ với tư cách là các đại sứ của chương trình phải là những người kể chuyện cực giỏi để giúp chương trình trở nên phổ biến với đại chúng.

Lúc 1 giờ chiều vào một ngày thứ Bảy năm 1992, điện thoại rung trong căn bếp của Hadfield. Anh nhận được thông báo mà mình đã mơ ước từ ngày anh đứng ngước nhìn Mặt trăng khi mới chín tuổi – anh đã được chọn làm nhà du hành vũ trụ.

Hadfield sẽ làm nhiệm vụ quản lý trạm vũ trụ quốc tế. Anh trở thành nhà du hành vũ trụ nhận được nhiều huy chương nhất của Canada, và cũng là người Canada đầu tiên đi bộ trong vũ trụ. Năm 2013, Hadfield trở thành hiện tượng trên mạng xã hội khi cầm cây ghi-ta hát bài Stay Oddity của David Bowie trong khi lơ lửng trên khoang tàu vũ trụ. Hadfield đăng video đó trên Twitter và nó đã thu hút được 1 triệu lượt theo dõi tài khoản Twitter của anh khi anh trở về Trái đất.

Tôi bắt đầu để ý đến Hadfield vào tháng Ba năm 2014, khi cả khán phòng của TED đồng loạt đứng dậy tung hô cho bài trình bày vô cùng cuốn hút của ông mang tên "Những gì tôi học được khi bị mù trên vũ trụ", trong đó Hadfield kể câu chuyện về những lần đôi mắt anh nhắm lại và không thể hoạt động được nữa giữa lúc đang đi trong vũ trụ. Mặc dù con tàu vũ trụ đang bay quanh Trái đất với tốc độ hơn 8km/s, Hadfield không hoảng sợ vì anh đã được huấn luyện cho gần như tất cả mọi tình huống có thể xảy ra. Anh trình bày bài học về cách vượt qua nỗi sợ. Bài thuyết trình của Hadfield là một màn kể chuyện kỳ diệu bằng hình ảnh.

Tài liệu powerpoint của Hadfield bao gồm 35 slide, chỉ toàn ảnh mà không hề có chữ. "Tôi luôn tin tưởng vào sức mạnh của hình ảnh cuốn hút,"[150] Hadfield nói với tôi, "một hình ảnh tuyệt vời không chỉ đẹp mà còn khiến bạn suy nghĩ, rút ra kết luận từ bề sâu của những thông tin ẩn giấu trong đó." Ví dụ, Hadfield đã mô tả thế giới trông như thế nào khi nhìn từ trên tàu vũ trụ. Chúng ta

dường như không thể nào tưởng tượng ra những hình ảnh đó. Những hình ảnh cận cảnh của các lục địa và đại dương cũng giống như những bức tranh vẫn được đặt trong các viện bảo tàng vậy. Hadfield sử dụng phép so sánh để mô tả khung cảnh: "Bản thân thế giới hệt như một triển lãm nghệ thuật tự bay chứa đầy những vẻ đẹp kỳ diệu luôn thay đổi... nó gầm lên khe khẽ với các màu sắc và đường nét." Phép so sánh giúp chúng ta mường tượng được những điều phức tạp, nhưng một tấm ảnh đơn giản thì lại khắc sâu hình ảnh so sánh vào tâm trí.

Với tư cách là đại sứ của chương trình vũ trụ Canada, Hadfield đã thực hiện các bài thuyết trình hằng tuần trong 25 năm trước khi bước lên sân khấu TED. Trong những năm đó, ông học được rằng, bản thân việc thuyết trình không kể được câu chuyện. Ông là người kể chuyện, tài liệu slide sẽ hỗ trợ trong câu chuyện và truyền sức sống cho nó. Ông nói: "Khi bước vào một triển lãm nghệ thuật, tôi luôn bị thu hút bởi các thông tin. Ai là họa sĩ và họ đã vẽ lên các bức tranh đó như thế nào. Họ vẽ nó ở đâu? Câu chuyện phía sau sẽ đem lại linh hồn cho hình ảnh. Nếu không, nó chỉ là một bức tranh xinh đẹp mà thôi. Câu chuyện đằng sau mới quan trọng."

Các công cụ của người kể chuyện

Hadfield dựa vào hai kỹ thuật kể chuyện hiệu quả để đưa khán giả ngồi vào chiếc ghế bên cạnh trong khoang tàu vũ trụ thông qua hình ảnh và các phép so sánh.

Sử dụng hình ảnh để kể chuyện là một kỹ thuật đã được biết đến từ lâu trong lĩnh vực thần kinh học, dưới dạng khái niệm với cái tên "sự vượt trội của hình ảnh". Các nhà nghiên cứu đã khám phá ra nếu chỉ nghe thông tin, bạn sẽ chỉ nghe được chừng 10% nội dung. Còn nếu vừa nghe thông tin và nhìn hình ảnh, nhiều khả năng bạn sẽ nhớ được tới 65% nội dung.

Bài thuyết trình dài 16 phút của Hadfield chứa 35 tấm ảnh và 2 video. Ví dụ, khi nói về việc mình đã được truyền cảm hứng trở thành nhà du hành vũ trụ từ khi còn rất nhỏ, ông đã chiếu một slide có tấm ảnh chính mình năm chín tuổi, ngồi trong một chiếc hộp bằng bìa cứng được cắt tỉa hình quả tên lửa. Bản thân bức hình không thể kể được câu chuyện. Nếu không có lời kể của Hadfield, đó sẽ chỉ là một tấm ảnh đáng yêu chụp một cậu bé mà thôi. Trong một ví dụ khác, Hadfield mô tả cảm giác hạ cánh đánh uỳnh xuống giữa lãnh thổ Kazakhstan. Những slide tiếp theo cho thấy hình các quan chức của cơ quan vũ trụ Nga giúp Hadfield ra

khỏi con tàu vũ trụ vừa hạ xuống.

Trong một phân đoạn của bài thuyết trình TED nổi tiếng của Hadfield, ông nói đến nỗi sợ nhện mà nhiều người mắc phải, sau đó, gợi ý những cách để vượt qua nỗi sợ. Vì phần lớn chúng ta đều sợ nhện theo bản năng, việc trưng ra tấm ảnh của các loài nhện nguy hiểm, ví dụ như loài nhện nâu ẩn dật và loài góa phụ đen sẽ là rất hợp lý. Hadfield có thể kể câu chuyện mà không có những hình ảnh đó, nhưng vì chúng ta thường có những cảm xúc và phản ứng rất mạnh mẽ khi nhìn thấy nhện, những bức ảnh sẽ giúp củng cố chủ đề của Hadfield rằng kiến thức và sự chuẩn bị sẽ giúp bạn vượt qua nỗi sợ. Hadfield đã nói rằng trên Trái đất có 50.000 loài nhện, trong đó chỉ có khoảng 12 loài là có nọc độc. Vậy nên có rất ít khả năng bạn gặp phải những loài nguy hiểm đó. "Vậy nên lần sau có giẫm phải mạng nhện, bạn không cần phải sợ hãi. Sự nguy hiểm hoàn toàn khác với nỗi sợ," ông khuyên nhủ.

Một hình ảnh – ví dụ như tấm ảnh chụp mặt người – sẽ kích hoạt tới 30 triệu nơ-ron ở vùng não thị giác, theo nhà thần kinh học Uri Hasson. Nhà nghiên cứu tại Đại học Princeton nói rằng, số lượng lớn các nơ-ron được kích hoạt sẽ làm tăng "tỷ số tín hiệu cực đại trên nhiễu" (signal to noise ratio)[151]. Trong khoa học và kỹ thuật, tỷ số tín hiệu trên nhiễu được dùng để đo độ mạnh của tín hiệu khi so với mức độ nhiễu động của môi trường. Những người thiết kế truyền thông và thuyết trình thường sử dụng cụm từ này để giải thích tại sao một số slide lại dễ nhớ hơn. Các slide Powerpoint có nhiều yếu tố "nhiễu" thì phức tạp và chứa đầy chữ, bảng biểu hoặc con số thừa thãi không quá quan trọng với ý tưởng mà người nói đang cố diễn đạt. Hasson nhận thấy rằng, bằng cách giảm mức độ nhiễu – những yếu tố không cần thiết – và tăng sức mạnh của tín hiệu dưới dạng các bức tranh, khả năng nhớ và nhận diện cũng được cải thiện. Một bài thuyết trình có tầm ảnh hưởng lớn sẽ phải giảm mức độ nhiễu và tăng độ mạnh của tín hiệu.

Hiệu ứng Vượt trội của Hình ảnh (Picture Superiority Effect – PSE) giải thích tại sao những tấm ảnh trong bài thuyết trình của Hadfield lại có tầm ảnh hưởng lớn hơn và dễ nhớ hơn so với khi anh chỉ tạo ra hết slide này đến slide khác chỉ toàn chữ. "PSE ở con người thật sự mạnh mẽ,[152]" nhà sinh học nguyên tử John Medina viết: "Những thí nghiệm được tiến hành nhiều năm trước đã cho thấy con người có thể nhớ được hơn 2.500 hình ảnh với mức độ chính xác ít nhất là 90% tới vài ngày sau khi tiếp xúc, ngay cả khi những người tham gia thí nghiệm chỉ được xem các tấm ảnh trong 10 giây. Mức độ chính xác khi kiểm tra lại một năm sau đó

vẫn nằm ở mức 63%. Trong một bài nghiên cứu – với cái tên đáng ngưỡng mộ là "Bạn còn nhớ Dick và Jane chứ?" – những thông tin thu được qua nhận biết hình ảnh đã được ghi lại một cách đáng tin cậy tới vài thập niên sau.

Những nhà giáo dục thành công đã nhận ra việc kết hợp hình ảnh và ngôn từ sẽ hỗ trợ quá trình học hỏi tốt hơn nhiều so với khi chỉ dùng ngôn ngữ.

Tài liệu PowerPoint trị giá 875 triệu đô-la

Hadfield đang bán các ý tưởng nhưng ngay cả bài trình bày của các công ty cũng có thể được cải thiện nhờ phương pháp kể chuyện bằng hình ảnh. Ví dụ, một công ty đã biến bài thuyết trình PowerPoint của mình từ chữ sang hình ảnh và nhờ thế nhận được phần thưởng là một hợp đồng trị giá 875 triệu đô-la. Công ty đó hoạt động trong lĩnh vực cung cấp thiết bị xây dựng. Tất cả mọi thứ trong ngành này đều rất to lớn. Một số loại cần cẩu có khối lượng lên đến 15 triệu pound, ngang với gần 80 chiếc tàu vũ trụ. Chiếc cần cẩu cao tới hơn 182m, gấp bốn lần tượng Nữ thần Tự Do. Tính riêng ở Mỹ, có 2 triệu dặm đường ống để đáp ứng nhu cầu năng lượng của chúng ta. Rất nhiều đường ống dài đến hàng trăm dặm, chuyển đi hàng tỷ tỷ feet khối khí tự nhiên và hàng trăm tỷ tấn xăng lỏng mỗi năm. Các con số tài chính cũng lớn không kém. Không khó để bắt gặp những hợp đồng xây dựng công nghiệp có trị giá hàng tỷ đô-la.

Có lần, một công ty nhỏ trong lĩnh vực này rất muốn trở nên lớn lao như những thiết bị mà họ bán. Nhưng dù các lãnh đạo luôn quyết tâm phát triển mạnh mẽ, có một điều vẫn ngăn cản họ – những bài thuyết trình của họ quá buồn tẻ và thiếu cảm hứng. Và lý do không phải họ là những người buồn tẻ, ngược lại, thay vào đó, họ đã mắc phải một căn bệnh thường gặp ở các doanh nghiệp cả lớn lẫn nhỏ: Họ sử dụng những slide PowerPoint đầy chữ để truyền đạt các thông tin và con số. Họ có rất nhiều dữ liệu đo đạc chiều dài của các đường dây điện mà họ đã lắp đặt, số lượng những cuộn dây mà họ đã chế tạo cho các lò hơi, hoặc số lượng tuốc-bin mà họ đã xây dựng. Vấn đề là các đối thủ của công ty này cũng có những dữ liệu tương tự – trong nhiều trường hợp, thậm chí còn lớn hơn và ấn tượng hơn.

Giám đốc Marketing của công ty nảy ra một ý tưởng để giúp thông điệp của công ty trở nên nổi bật hơn. Thay vì dùng các slide PowerPoint để trình bày hết biểu đồ này đến biểu đồ khác, ông sẽ kể câu chuyện sử dụng những dữ liệu đó và dùng các slide

PowerPoint để minh họa câu chuyện bằng hình ảnh. Khi thay đổi đã hoàn tất, việc làm ăn của công ty trở nên thuận lợi trở lại và thậm chí còn phát triển hơn dự đoán của bất kỳ ai trong công ty. Vị Giám đốc Marketing đã thay đổi 72 slide toàn hình ảnh và chữ thành 30 slide chủ yếu là hình ảnh. Ví dụ, nhiều slide trong bài thuyết trình đầu tiên chứa đến hơn 200 từ. Chúng không phải là slide, mà là các tài liệu được ngụy trang thành slide PowerPoint. Nhiều slide trong tài liệu thuyết trình mới chỉ có chưa đến 10 từ, các dữ liệu không mất đi mà được diễn đạt dưới dạng câu chuyện. Ví dụ, một slide có con số 240.000 bên cạnh tấm ảnh Mặt trăng: "Chúng tôi đã đặt 240.000 dặm đường ống. Số đường ống đó đủ để đưa dầu sưởi ấm từ đây lên đến Mặt trăng." Vị giám đốc marketing sẽ kể câu chuyện dựa vào slide này.

Một số nhà lãnh đạo các cấp trong công ty tỏ ra hoài nghi. Họ không tin một bài thuyết trình PowerPoint chứa ít chữ và nhiều hình ảnh hơn có thể trở nên hiệu quả. Nhưng vì công ty đang rất chật vật để thu hút khách hàng mới sau cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008, họ không có nhiều điều để mất. Vị Giám đốc Marketing được chấp thuận trình bày bài thuyết trình đó trong nhiều dịp phát biểu trước đám đông để thu hút sự chú ý của khách hàng mới.

Những gì xảy ra tiếp theo khiến tất cả các nhà lãnh đạo các cấp phải ngạc nhiên, nhưng điều đó không quá khó hiểu với những người đã nắm được sức mạnh của việc kể chuyện thông qua hình ảnh. Một nhà lãnh đạo từ một hãng dầu mỏ lớn đã yêu cầu công ty đấu thầu một dự án, họ đã làm theo và cuối cùng nhận được hợp đồng trị giá 875 triệu đô-la. Đó là hợp đồng có giá trị lớn nhất trong lịch sử công ty. Sau khi hợp đồng đã được ký, vị Giám đốc Marketing đã hỏi ông chủ hãng dầu mỏ lý do công ty của ông chọn công ty xây dựng nhỏ bé này. "Bài thuyết trình của các anh quá khác biệt và đã giúp tôi nhìn thấy các khả năng mới," vị giám đốc công ty dầu mỏ trả lời, "Lối suy nghĩ đó chính là thứ tôi muốn đầu tư."

Một tài liệu thuyết trình ngắn gọn, những slide đơn giản hơn, dùng nhiều hình ảnh hơn đã giúp công ty kể câu chuyện của mình một cách thuyết phục hơn nhiều so với một bài PowerPoint dài, rối loạn và nhiều chữ. PowerPoint không phải là nguyên nhân. Sự thiếu sáng tạo mới là thủ phạm. Khi được sử dụng để minh họa cho một câu chuyện, PowerPoint có thể và thực sự thay đổi được cách suy nghĩ.

Khi một bức hình là không đủ

Chúng ta biết rằng một bức hình sẽ giúp tăng hiệu quả cho câu chuyện, nhưng những bức hình là chưa đủ. Các bức tranh trong tâm trí cũng là một phần của nghệ thuật kể chuyện thành công. Nhà du hành vũ trụ Chris Hadfield không được đứng dậy tán thưởng chỉ vì anh đưa ra tấm hình tuyệt đẹp chụp từ ngoài không gian. Cũng như Ed Hallowell đã làm khi giải thích về ADHD cho khán giả. Hadfield đã khéo léo sử dụng các phép so sánh để tạo nên hình ảnh tinh thần về các trải nghiệm của ông. Phần lớn chúng ta đều sẽ không bao giờ đặt chân lên một hành tinh khác hoặc cưỡi tên lửa đi vào vũ trụ. Vậy làm thế nào để trải nghiệm chuyện đó? Các phép so sánh là những mô tả chân thực nhất chúng ta có được, mà Hadfield thì lại là bậc thầy của việc tạo ra chúng. Đây là cách Hadfield mô tả việc cất cánh:

Ngồi trên con tàu vũ trụ quả thật là một trải nghiệm kỳ diệu. Bạn đang nằm trong tầm kiểm soát của một thứ quyền lực hơn mình rất nhiều. Nó rung mạnh đến nỗi bạn không thể tập trung vào mớ thiết bị phía trước. Nó cũng giống như cảm giác bạn đang nằm trong miệng của một con chó khổng lồ và một bàn chân đẩy lưng bạn bay vào vũ trụ, tăng tốc độ kinh khủng thẳng lên trời, khiến bạn lao vào không trung và bạn đang ở trong một không gian vô cùng phức tạp – phải tập trung theo dõi phương tiện đó bay qua từng ô cửa với nụ cười ngày càng rạng rỡ. Sau 2 phút, những tên lửa chạy bằng nhiên liệu rắn nổ tung và bạn sẽ chỉ còn động cơ chạy bằng nhiên liệu lỏng, hydro và oxy, bạn cảm giác như thể mình là tay đua ô tô đạp ga chạm sàn, và tăng tốc như thể bạn chưa bao giờ tăng tốc vậy. Bạn cảm thấy mình ngày càng nhẹ đi, sức ép thì ngày càng lớn hơn. Cảm giác như ai đó đổ xi măng lên người bạn hay một thứ gì đó. Cuối cùng, sau khoảng 8 phút và 40 giây, chúng tôi đã lên đến độ cao phù hợp với đúng tốc độ, đúng hướng đi. Động cơ được tắt và chúng tôi trở nên không trọng lượng. Và chúng tôi vẫn còn sống.[153]

Miệng của con chó, chân đạp vào lưng, tay đua ô tô, lớp xi măng – tất cả các phép so sánh đó giúp chúng ta hiểu được cảm giác của trải nghiệm đó. Những phép so sánh giúp chúng ta kết nối các khái niệm trừu tượng với những kiến thức đã có sẵn. Những phép so sánh sẽ giúp khắc sâu nội dung vào bộ não của chúng ta.

Ngày càng có nhiều thông tin được khám phá ra trong lĩnh vực thần kinh học để củng cố cho sức mạnh của nghệ thuật kể chuyện, và như chúng ta đã thảo luận ở Chương 12, sự hiệu quả của việc sử dụng các phép so sánh sẽ đem lại sức sống cho câu chuyện. Những câu chuyện phát huy tác dụng vì chúng kích hoạt nhiều phần của bộ não chúng ta. Các phép ẩn dụ và so sánh chính

là những công cụ quan trọng khiến điều đó có thể xảy ra.

Năm 2006, các nhà nghiên cứu Tây Ban Nha đã công bố một nghiên cứu trên tạp chí NeuroImage có tựa đề "Đọc từ quế sẽ kích hoạt những khu vực não phụ trách khứu giác". Các nhà khoa học là những người đầu tiên khám phá ra rằng chỉ cần đọc các từ ngữ ẩn dụ sẽ kích hoạt những khu vực của bộ não phụ trách thị giác và khứu giác. Ví dụ khi các đối tượng nghiên cứu đọc những từ như "quế", "nước hoa", hoặc "cà phê", các nhà khoa học có thể thấy các vùng não gắn với khứu giác – thùy não khứu giác chính – sẽ sáng lên trên máy MRI. Khi đối tượng đọc các từ không khơi gợi mùi – ví dụ như "ghế" hoặc "chìa khóa" – những vùng não này không hoạt động. Kết luận: "Đọc những từ ngữ gắn liền với mùi hương sẽ kích hoạt các khu vực phụ trách khứu giác trong não."[154]

Tấm ảnh của Hadfield trên các slide PowerPoint của ông đã kích thích vùng não thị giác trong khi những phép so sánh kích thích các vùng khác của bộ não, ví dụ như thùy não xúc giác phụ trách cảm giác khi va chạm.

"Phép so sánh là cách duy nhất chúng ta có thể dùng để học được những điều mà ta không thể trải nghiệm trực tiếp, dù đó là động thái của các hạt nhỏ hơn nguyên tử hay nội dung trải nghiệm của người khác.[155]" James Geary viết trong cuốn I Is An Other (tạm dịch: Tôi là một thứ khác). Những phép so sánh sẽ giúp đơn giản hóa các chủ đề phức tạp và giới thiệu chúng ta tới những trải nghiệm mới độc nhất vô nhị mà nếu không có nó, chúng ta sẽ không thể hiểu được.

Hadfield làm việc ¼ thế kỷ trong chương trình vũ trụ Canada, trở thành một trong những đại sứ thực hiện các bài thuyết trình gần như hằng tuần. Ông nhận ra việc thực hiện bài thuyết trình hay nói chuyện với khán giả sẽ không hiệu quả nếu họ không rút ra được gì từ đó. Những tấm ảnh và phép so sánh của Hadfield đem các câu chuyện từ vũ trụ xuống Trái đất.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện tài giỏi luôn sử dụng hình ảnh, đôi khi là thông qua phép so sánh – để tạo nên tấm chân dung sống động về trải nghiệm hoặc sự kiện.

22

“Gã đó đang bán pin” và vẫn truyền cảm hứng

Những người đủ điên rồ để nghĩ rằng họ có thể thay đổi thế giới thường chính là những người làm được việc đó.

– Steve Jobs

Khi nghe những người kể chuyện như Chris Hasfield kể về mơ ước được bay vào vũ trụ, Elon đã muốn tạo ra những con tàu vũ trụ để đưa họ lên đó. Các câu chuyện đóng vai trò quan trọng trong tuổi thơ của Elon ở Nam Phi, “Cảm giác như anh ấy lúc nào cũng cầm một quyển sách trong tay,” người viết hồi ký cho anh đã ghi lại. Khi nhà trường cho học sinh ra về lúc 2 giờ chiều , anh sẽ đi đến hiệu sách và ở đó cho đến 6 giờ tối. *The Lord of the Rings (Chúa tể của những chiếc nhẫn)* và *The Hitchhiker’s Guide to the Galaxy (Bí kíp quá giang vào giải ngân hà)* là hai cuốn sách yêu thích của anh.

Elon lúc trẻ rất thích đọc truyện và nghe kể chuyện. Anh vẫn còn nhớ mình đã lắng nghe và bị thu hút đến thế nào từ các câu chuyện của ông của anh, Joshua Haldeman, một người luôn “mơ ước những cuộc phiêu lưu”. Haldeman sau đó đã đưa cả gia đình lên chiếc máy bay một động cơ và đưa họ đi từ quê nhà ở Pretoria, Nam Phi, suốt 22.000 dặm băng qua Châu Âu. “Bà tôi kể rằng họ suýt chết vài lần trong những chuyến hành trình đó,”[156] Elon nhớ lại.

Ngày nay, CEO của Tesla và SpaceX, Elon Musk tin rằng những câu chuyện của ông mình đã giúp anh giải thích những niềm khao khát không bao giờ cạn với những điều thú vị, phiêu lưu và khả năng chịu rủi ro khác thường. Musk là một trong những nhà phát

minh có tầm ảnh hưởng nhất trong thời đại của chúng ta, là người tiên phong trong những tiến bộ xe điện, du hành vũ trụ và năng lượng bền vững.

Ngày 30 tháng Tư năm 2015, Musk công bố Tesla Powerwall, một loại pin cho gia đình, giúp thu nhận và lưu trữ ánh mặt trời từ các pin năng lượng mặt trời và biến nó thành năng lượng. Mặc dù nó được thiết kế cho người sử dụng bình thường, công nghệ để giúp nó vận hành lại vô cùng phức tạp. Theo trang web của công ty: "Tesla Powerwall là một bức tường có những cục pin ion lithium kiểm soát nhiệt dạng lỏng. Nó đem lại dòng điện có cường độ 5,8 amp và lên tới đỉnh điểm là 8,6 amp. Những bức tường Powerwall có mẫu 10kWh được tối ưu hóa cho các thiết bị dự phòng hoặc 7kWh để sử dụng cho những thiết bị hằng ngày."[157] Và đó vẫn chỉ là những thông tin dễ hiểu. Những số liệu kỹ thuật sẽ chỉ dễ hiểu đối với các nhà khoa học và vật lý học siêu đẳng nhất.

Elon Musk là một trong những nhà phát minh thông minh nhất trên hành tinh, nhưng khi giải thích các công nghệ cho người tiêu dùng, anh sử dụng ngôn ngữ mà ngay cả những đứa trẻ sáu tuổi cũng có thể đọc được.

Các công cụ của người kể chuyện

Peter Kincaid là người đồng thiết kế bài kiểm tra khả năng đọc Flesch-Kincaid năm 1975 dành cho hải quân Mỹ. Bộ Quốc Phòng Mỹ bắt đầu sử dụng nó để đánh giá mức độ khó đọc của các tài liệu huấn luyện. Các nhà giáo dục ngày nay dựa vào chỉ số này để đo mức độ khó đọc hợp lý cho các cuốn sách sử dụng trong lớp học. Bài kiểm tra Flesch-Kincaid đo độ dài từ, độ dài câu và những yếu tố khác để tính ra điểm số – số năm giáo dục một người thường phải có để hiểu được một tài liệu. Ví dụ, các bài viết trên tạp chí *Harvard Business Review* sẽ có số điểm 17 hoặc cao hơn. Các bài báo trên tờ *New York Times* được viết cho người có số điểm 9 hoặc cao hơn, trong khi đó, theo công cụ này, "Tài liệu đọc cho đại chúng nên có số điểm chỉ khoảng 8."

Hãy cùng nhìn vào những cụm từ quan trọng nhất trong bài thuyết trình về Powerwall của Elon Musk. Musk hiểu rõ câu chuyện và biết rằng tất cả các câu chuyện hay, như chúng ta đã từng thảo luận từ đầu tới giờ, luôn có người hùng và kẻ ác. Musk giới thiệu kẻ ác và người hùng dưới dạng vấn đề và giải pháp. Anh sử dụng những từ ngữ và cấu trúc câu đơn giản để giải thích nó. Slide đầu tiên của Musk trưng ra hình một cuộn khói bốc lên trời, Musk nói:

Chào mừng tất cả mọi người đã đến với buổi công bố sản phẩm của Tesla Energy. Thứ mà tôi sẽ nói tới hôm nay là một sự biến đổi căn bản về cách vận hành thế giới, cách năng lượng được chuyển đi khắp trái đất. Đây là tình hình hiện nay. Nó rất tồi tệ. Rất kinh khủng. Tôi muốn điều này phải thật rõ ràng vì nhiều khi mọi người vẫn nhầm lẫn về nó. Đây là sự thật. Đây chính là cách mà phần lớn năng lượng vẫn được tạo ra, bằng năng lượng hóa thạch.[158]

Đoạn vừa rồi có điểm Flesch-Kincaid là 6,3, nghĩa là một đứa trẻ học lớp 6 cũng có thể đọc và hiểu được. Hẳn là giải pháp sẽ phải phức tạp hơn đúng không? Để xem nào. Theo Musk, cách giải quyết được bắt đầu bằng cách nhìn lên trời:

Cách giải quyết của chúng ta có hai phần. Phần thứ nhất, Mặt trời. Chúng ta đã có lò phản ứng nhiệt hạch rất hữu dụng trên bầu trời là Mặt trời. Bạn không phải làm gì cả, nó tự động làm việc, nó xuất hiện mỗi ngày và tỏa ra năng lượng đáng kinh ngạc.

Đoạn vừa rồi có điểm Flesch-Kincaid chỉ 2,9. Trong khi một đứa trẻ học lớp 3 bình thường sẽ không hiểu được "lò phản ứng nhiệt hạch" là gì, chúng vẫn có thể đọc được nó. Các câu đều rất ngắn và các từ chỉ có một âm tiết. Tôi đã rất hoài nghi khi lần đầu nhìn thấy mức điểm 2,9, nhưng tôi có thể tự mình thử nghiệm. Con gái út của tôi chỉ vừa mới học hết lớp 2. Tôi đã ghi âm khi cô bé đọc lại đoạn này lần đầu tiên và cô bé đọc gần như hoàn hảo. Chỉ bị mắc ở hai từ: lò phản ứng và đáng kinh ngạc. Con gái lớn của tôi – vừa mới học xong lớp 3 – đọc nó một cách hoàn hảo, và hiểu tất cả các từ trong đó, kể cả từ "nhiệt hạch."

Khi Musk đã giới thiệu Mặt trời là người hùng của chúng ta trong câu chuyện, anh đưa ra một thử thách mới – những loại pin mà chúng ta đang có hiện giờ. Một lần nữa, anh lại dùng những từ hết sức đơn giản để mô tả vấn đề:

Vấn đề ở các loại pin hiện có là chúng hoạt động rất chán. Thực sự là chúng rất kinh khủng. Chúng đắt đỏ, không đáng tin cậy, hôi hám, xấu xí, tồi tệ trên tất cả các khía cạnh, và vô cùng đắt.

Vấn đề của các loại pin hiện có nằm ở chất lượng. Thực sự chúng rất kinh khủng: đắt đỏ, không đáng tin cậy, hôi hám, xấu xí, tồi tệ trên tất cả các khía cạnh, và vô cùng đắt.

Và một lần nữa công cụ Flesch-Kincaid cho thấy mức điểm 6.1 cho đoạn này, nghĩa là một người thậm chí sẽ không cần học hết trung

học để hiểu được nó.

Một người viết blog cho trang *The Verge* đưa tin về bài thuyết trình của Elon Musk đã viết một tựa đề, "Xem Elon Musk công bố Esla Energy chính là bài thuyết trình về Kỹ thuật Hay nhất mà tôi từng thấy."[159] Trong bài viết, T. C. Sottek đã viết: "Gã đó đang bán một cục pin nhưng vẫn biến nó thành một bài thuyết trình đầy cảm hứng." Phải, "gã đó" đang bán pin, nhưng pin không truyền cảm hứng, mà là các câu chuyện.

Các bài thuyết trình của Musk đang được so sánh với một nhà phát minh và một người kể chuyện khác là Steve Jobs. Jobs cũng hiểu sự cần thiết của việc giới thiệu kẻ ác và người hùng, vấn đề và giải pháp trong các câu chuyện về sản phẩm và ông thực hiện điều đó bằng những từ đơn giản tới mức một học sinh trung học cũng có thể hiểu được.

Trong bài thuyết trình dài 10 phút ngày 28 tháng Tư năm 2003, Steve Jobs đã thay đổi cả ngành công nghiệp âm nhạc và thuyết phục hàng triệu người yêu âm nhạc trả 99 xu cho mỗi bài hát. Cửa hiệu âm nhạc iTunes đã thay đổi hoàn toàn cách mọi người mua và thưởng thức bài hát. Chỉ với 99 xu, người dùng có thể lựa chọn từ 200.000 bản thu âm khác nhau. Hơn 1 triệu bài hát đã được bán trong tuần đầu tiên. Ngày nay, cửa hiệu âm nhạc Apple iTunes chính là nhà bán lẻ âm nhạc lớn nhất thế giới.

Steve Jobs đã cách mạng hóa ngành công nghiệp âm nhạc bằng cách làm một điều rất kỳ lạ: ông đã thuyết phục hàng triệu người yêu âm nhạc rằng sẽ là một ý tưởng hay khi trả tiền cho thứ mà nhiều người vẫn kiếm được miễn phí trên các chương trình chia sẻ file, và ông làm vậy bằng cách sử dụng kỹ thuật kể chuyện kinh điển bao gồm người hùng và kẻ ác. Kẻ ác xuất hiện trước – một vấn đề cần giải quyết, và người hùng xuất hiện sau – một sản phẩm của Apple.

Jobs bắt đầu với một đoạn thảo luận ngắn về Napster và Kazaa, những trang web giúp "thỏa mãn gần như ngay lập tức"[160], và từ góc nhìn của người sử dụng, là hoàn toàn miễn phí. Ở slide tiếp theo, ông mô tả "mặt tối" của vấn đề, chúng là:

• Tải xuống không đáng tin cậy

• Chất lượng không đáng tin cậy ["Rất nhiều bài hát trên đó được mã hóa từ bảy năm trước và làm việc không hiệu quả."]

• Không được nghe thử

• Không có ảnh bìa album

• Đó là ăn cắp ["Chúng ta không nên mạo hiểm chịu quả báo."]

Jobs tiếp tục vẽ nên tấm ảnh về kẻ ác, sử dụng Kazaa làm nhân vật phản diện. Ông chứng minh rằng một người dùng bình thường sẽ có thể phải đoán mò trong số 50 đến 60 file của cùng một bài hát để chọn ra file để tải về. Ông nói: "Quá trình tải về chậm như rùa và giữa chừng thì bị ngắt kết nối." Cuối cùng, ông nói, bạn đã tải xong bài hát chỉ để phát hiện ra nó đã được mã hóa rất kém và vài giây cuối cùng thì bị cắt. Sau 15 phút, người dùng sẽ nhận được một phiên bản sạch sẽ của bài hát. Jobs đã giúp người nghe nhận thức khoảng thời gian này một cách tài ba:

Việc này nghĩa là với tốc độ đó, bạn sẽ phải dành một tiếng đồng hồ để tải về được bốn bài hát. Bốn bài hát có giá chưa đến 4 đô-la từ Apple và bạn có thể tính rằng mình đang làm việc với mức lương tối thiểu.

Jobs thách thức nhận định rằng người sử dụng sẽ phản đối việc trả 99 xu cho mỗi bài hát:

99 xu là bao nhiêu? Bao nhiêu người trong số các bạn đã uống latte tại Starbucks buổi sáng nay? Mỗi cốc có giá 3 đô-la. Đó là ba bài hát. Vậy bao nhiêu cốc latte đã được bán ở Mỹ sáng nay? Rất nhiều. Mức giá 99 xu là rất rẻ.

Cuối cùng, Jobs liệt kê những lợi ích (người hùng) của việc tải các bài hát trên cửa hàng iTunes. Slide của ông chưa những cụm từ sau:

• Tải xuống nhanh và đáng tin cậy

• Được mã hóa để giữ chất lượng gốc

• Được nghe thử các bài hát

• Có ảnh bìa album

• Không ăn cắp – không quả báo.

Trong 10 phút, Jobs đã thay đổi hoàn toàn lối suy nghĩ của những người không tin vào việc trả 99 xu hay bất kỳ giá nào cho các bài hát mà họ đang tải về. Ông đã thuyết phục được các nhà phân tích hoài nghi rằng dịch vụ này sẽ đem lại lợi ích đủ lớn để khuyến khích những người yêu âm nhạc chi 99 xu cho mỗi bài hát và trả

tiền cho Apple. Một cách đáng kinh ngạc, những câu từ mà Steve Jobs sử dụng khi công bố về iTunes – khi đưa vào bài kiểm tra Flesch-Kincaid – cho thấy điểm 4, nghĩa là một học sinh lớp 4 cũng có thể nghe và hiểu được vấn đề và giải pháp Steve Jobs đã giải thích.

Lần tới nếu bạn phải đối mặt với một khán giả hoài nghi, hãy vẽ nên bức tranh về kẻ ác trước khi nói tới sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn – người anh hùng. Cách kể chuyện cái ác/người hùng sẽ đơn giản hóa vấn đề ý tưởng mà bạn giải quyết và, nếu sử dụng những từ đơn giản, bạn có thể sẽ ngạc nhiên vì ý tưởng của bạn sẽ nhanh chóng thu hút những người khác như thế nào.

"Sự đơn giản có thể còn khó đạt được hơn là sự phức tạp,"[161] Steve Jobs đã từng nói. "Bạn sẽ phải rất vất vả để khiến trí óc mình minh mẫn, làm cho mọi thứ đơn giản hơn. Nhưng cuối cùng, nỗ lực này là hoàn toàn xứng đáng, vì khi làm được điều đó, bạn có thể lay chuyển cả những ngọn núi." Steve Jobs, Elon Musk và những nhà phát minh khác trong thời đại của chúng ta đúng là đã lay chuyển những ngọn núi và họ thường diễn đạt thông điệp của mình bằng những câu chuyện đơn giản được kể theo cách đơn giản.

Bí mật của người kể chuyện

Bạn có thể có sản phẩm tuyệt vời nhất trên thế giới, những ý tưởng hay nhất, nhưng nếu mọi người không tìm được vấn đề mà chúng giải quyết, họ sẽ không bao giờ tin vào nó. Những người kể chuyện giới thiệu người hùng và kẻ ác để đơn giản hóa câu chuyện, và thể hiện thông điệp cốt lõi bằng các từ ngữ đơn giản đến mức học sinh tiểu học cũng có thể hiểu được.

23

Nhà khởi nghiệp đã đi vào lịch sử Shark Tank

Nghệ thuật kể chuyện là tất cả. Bạn có thể cho tôi xem bằng MBA và số liệu bán hàng, tốt thôi. Nhưng hãy kể cho tôi một câu chuyện hay về cách bạn đã khởi nghiệp và tầm nhìn của bạn, và sau đó chúng ta sẽ cùng nói chuyện.

– Barbara Corcoran, Shark Tank

Giống như nhiều đứa trẻ cùng tuổi, Charles Michael Yim khi ấy mới sáu tuổi đã quyết định mở một quầy bán nước chanh trên vỉa hè trước nhà mình. Sau đó, Yim vẫn tiếp tục cho thấy đam mê khởi nghiệp. Khi lên cấp hai, bạn của Yim đưa cho cậu một tấm thẻ in hình cầu thủ bóng rổ miễn phí. Yim đổi tấm thẻ đó lấy ba tấm khác, và lại đổi tiếp, và chẳng bao lâu sau, cậu đã thu thập được 1.000 thẻ cầu thủ mà không phải bỏ ra một xu. Tất cả những tấm thẻ đó đều có giá trị thực sự: một tấm in hình Michael Jordan khi mới bắt đầu thi đấu. Ngay từ nhỏ, Yim đã thể hiện đam mê biểu diễn, cậu đem tất cả những tấm thẻ đến một cửa hiệu cho phép lũ trẻ bán lại. Yim đến đó với một câu chuyện và một chi tiết thu hút. Cậu đặt những tấm thẻ vào các chiếc túi màu nâu và ra giá 4 đô-la mỗi túi. Còn chi tiết thu hút? Một trong những chiếc túi đó chứa một tấm thẻ cực kỳ giá trị, hơn nhiều giá 4 đô-la nọ. Khi nhận thấy cách những đứa trẻ khác phản ứng khi có khả năng giành được tấm vé bằng vàng, cậu cũng áp dụng phương pháp tương tự với những tấm thẻ thường được thèm muốn khác, và tới khi tốt nghiệp cấp hai, cậu đã kiếm được 5.000 đô-la.

Tua nhanh tới tháng Chín năm 2013, giờ khi đã 30 tuổi, chúng ta thấy Yim vẫn luôn đam mê những phương pháp kịch tính, mặc dù ngày nay những việc anh làm có tầm quan trọng lớn hơn

nhiều. Anh đang kêu gọi đầu tư 250.000 đô-la trên chương trình Shark Tank của ABC, một dạng chương trình kiểu *American Idols* cho các nhà khởi nghiệp. Bài trình bày của anh cho thấy một số các yếu tố quan trọng của nghệ thuật kể chuyện hiệu quả:

Xin chào các nhà đầu tư. Tôi là Charles Michael Yim, nhà sáng lập và CEO của Breathometer. Hãy tưởng tượng chúng ta đang ở một bữa tiệc tối hoặc bữa tiệc ở cửa sau xe ô tô [Anh chỉ vào Mark Cuban, người sở hữu một đội thể thao], hoặc ở quán bar với vài người bạn thưởng thức rượu sâm panh [chỉ tay vào một chiếc bàn nhỏ bên tay phải anh với năm ly sâm panh]. Có ai muốn uống một ly không? [Yim đưa một ly cho mỗi giám khảo. Họ chạm cốc và thưởng thức rượu trong khi bài thuyết trình tiếp diễn.] Mọi người biết chuyện gì xảy ra đấy. Các bạn ăn một chút, uống một chút trước khi kịp nhận ra buổi tối đã kết thúc và đã đến lúc trở về nhà. Câu hỏi quan trọng nhất là, các bạn có thể lái xe an toàn hay không? Ai lại muốn mang những chiếc Breathalyzer(*) vướng víu cồng kềnh cơ chứ. [Yim giơ lên một chiếc Breathalyzer lớn mà bạn vẫn thấy các cảnh sát sử dụng để kiểm tra tài xế.] Chính vì thế, tôi gọi nó là Breathometer. Đây là thiết bị thử nồng độ cồn qua hơi thở đầu tiên trên điện thoại thông minh. Nó rất nhỏ, đến mức có thể để vừa trong túi. [Yim làm hết sức để có thể bắt chước Steve Jobs, nhưng thay vì rút ra một chiếc iPod từ chiếc quần bò, anh lấy ra một chiếc sạc điện thoại.] Cho phép tôi trình bày cách vận hành của nó. Các bạn chỉ cần cắm tai nghe vào điện thoại thông minh, bật ứng dụng lên. [Yim thở vào thiết bị.] Chỉ trong vài giây, bạn sẽ biết ngay lượng nồng độ cồn trong hơi thở. Hơn thế nữa, nó sẽ cho bạn biết cần bao lâu nữa bạn mới tỉnh và nếu cần thiết, bạn có thể gọi xe tới đón chỉ bằng một thao tác ấn nút. Xin hãy ủng hộ tôi trong sứ mệnh giúp mọi người đưa ra những quyết định thông minh hơn, an toàn hơn, trong từng hơi thở.[162]

(*) *Dụng cụ kiểm tra nồng độ cồn trong hơi thở. (BTV)*

Lần đầu tiên trong lịch sử chương trình, cả năm vị giám khảo đã đồng ý đầu tư vào công ty với tổng giá trị là 1 triệu đô-la. Mark Cuban đầu tư 500.000 đô-la vào công ty và tổng khoản đầu tư của bốn người còn lại cũng là 500.000 đô-la.

Các công cụ của người kể chuyện

Yim đã tinh chỉnh câu chuyện Breathometer trong hàng nghìn lần thuyết trình và các cuộc hội thoại. Anh cũng đã học được rằng, sự đơn giản chính là chìa khóa để kể được câu chuyện thu hút. Anh nói: "Dù công ty của bạn có tiến bộ và khoa học đến đâu, nếu

một người tiêu dùng bình thường hoặc một nhà đầu tư đang cố gắng hiểu về lĩnh vực kinh doanh của bạn, bạn cần phải cô đọng nó thành những điều cơ bản nhất để bất kỳ ai cũng có thể hiểu được."[163]

Sản phẩm của Yim là một hệ thống phân tích hơi thở, nhưng bạn cũng có thể nhận thấy, trong bài thuyết trình trên Shark Tank, anh không hề sử dụng các thuật ngữ hoặc định nghĩa kỹ thuật. Theo Wikipedia, thiết bị phân tích hơi thở là "phương pháp để có được những thông tin không can thiệp về tình trạng sức khỏe của một cá nhân bằng cách theo dõi các chất bay hơi có trong hơi thở khi thở ra." Thay vào đó, Yim dựa vào câu chuyện, đưa khán giả tới quán bar nơi họ đã uống một vài ly với bạn bè của mình.

Vào tháng Hai năm 2015, Yim lại nhận được một cơ hội vàng nữa để thực hiện bài thuyết trình quan trọng nhất trong đời mình và một lần nữa anh thành công.

Yim là một trong ba nhà khởi nghiệp được mời tới để trình bày về công ty khởi nghiệp của họ cho tỷ phú Sir Richard Branson tại nhà của Branson trên đảo Necker. Đây là một phần trong cuộc thi Extreme Tech Challenge – cuộc thi đã được nhắc tới ở phần mở đầu, trong đó một nhóm các nhà khởi nghiệp sáng tạo dồn tài năng và nguồn lực của mình để thúc đẩy các công ty khởi nghiệp có tiềm năng thay đổi thế giới.

Mặc dù Yim đã thành công trong chương trình Shark Tank, con đường tới đảo Necker với anh vẫn còn rất dài. Trong 2000 người đăng ký ban đầu, chỉ 10 người lọt vào vòng chung kết được mời trình bày về công ty khởi nghiệp của họ tại triển lãm đồ điện tiêu dùng tháng Một năm 2015. Ba người giỏi nhất được lựa chọn tới đảo Necker để trình bày cho Branson và ban giám khảo, Yim đã giành được trái tim và chiếc ví của Branson.

"Dù là trên Shark Tank, Richard Branson hay trong bất kỳ cuộc gặp mặt nào khác, tôi cần phải có khả năng thể hiện rõ ràng, trình bày chính xác những gì chúng tôi muốn xây dựng dù đó là sản phẩm hay dịch vụ. Những đề xuất giá trị phải cực kỳ rõ ràng. Nếu không, bạn sẽ đánh mất người nghe sau 5 phút đầu tiên."[164] Yim giải thích.

Sản phẩm đầu tiên của hãng Breathometer giúp phát hiện nồng độ cồn trong hơi thở. Tầm nhìn của Yim lớn hơn nhiều việc chỉ đơn giản kiểm tra xem ai đó đã uống rượu nhiều quá hay không. Hơi thở của một người chứa đến 300 dấu hiệu sinh học và các

phân tử có thể giúp nhận biết các căn bệnh, ví dụ như ung thư, tiểu đường. Vì phần lớn khán giả của Yim không phải là chuyên gia trong lĩnh vực chẩn đoán bệnh, anh phải vẽ nên bức tranh từng bước một. Anh nói: "Tất cả người tiêu dùng đều có thể hiểu rằng họ có thể đo được nồng độ cồn trong hơi thở. Tôi đã tiếp thu nhận định được nhiều người hiểu rõ nó và nói thêm: 'Chúng tôi có thể biết được 299 thứ khác từ hơi thở của bạn. Phải, chúng tôi kiểm tra nồng độ cồn, và còn kiểm tra được nhiều thứ khác nữa, ví dụ như phát hiện ung thư phổi, viêm phổi, nhiễm trùng, đốt cháy chất béo.' Tôi sẽ chỉ liệt kê một vài điều đơn giản như vậy."

Chỉ trong 10 phút và 10 slide, Yim đã kể một câu chuyện thu hút khiến các nhà đầu tư không thể cưỡng lại. Yim đại diện cho những người trẻ tuổi trong lĩnh vực kinh doanh ngày nay, những người đàn ông và phụ nữ mới 20 hay 30 tuổi đã chán ngán những bài thuyết trình khô khan, buồn tẻ và thiếu cảm xúc. Họ nhận ra sức mạnh của câu chuyện sẽ giúp họ truyền đạt được ý tưởng của mình. Yim kể được câu chuyện về sản phẩm của mình một cách thành công vì anh đã chia cốt truyện thành những phần nhỏ dễ tiếp thu. Nó cũng giống như nhét một con tàu vào trong chai vậy. Làm thế nào bạn có thể nhét được một chiếc tàu thủy vào trong chai? Con tàu – thường được làm giống như những chiếc thuyền buồm thời xưa – được lắp trước khi cho vào trong chai. Tưởng tượng rằng cái chai là khả năng tiếp thu của một người và con tàu là câu chuyện. Dung tích của cái chai không hề thay đổi. Chính con tàu phải được điều chỉnh để có thể nhét vừa.

Phần lớn chúng ta khi nhìn thấy con tàu trong chai đều cảm thấy rất kinh ngạc, chúng ta ngạc nhiên khi thấy điều này vẫn có thể thực hiện được. Điều chúng ta không nhìn thấy là nhiều giờ thao tác khéo léo để thực hiện được điều đó. Bản thân phần vỏ tàu lớn hơn phần cổ chai, vậy nên nó không được làm từ một miếng gỗ duy nhất mà từ hai phần, nửa trên và nửa dưới vỏ tàu. Tiếp theo là đến sống tàu và bánh lái. Cột buồm và sào căng buồm cũng được lắp ghép. Các nghệ sĩ sử dụng những bản phác thảo để vẽ hình con tàu và sau đó đặt những miếng gỗ và cây tăm lên bản vẽ. Con tàu được lắp bên ngoài cái chai, sau đó được tháo ra một cách cẩn thận, và đưa từng chút một qua cổ chai. Khi đã được đưa vào bên trong, từng chi tiết nhỏ của con tàu mới được lắp ghép lại.

Con tàu là câu chuyện của bạn. Một câu chuyện có rất nhiều phần – cột buồm, sào căng buồm, buồm, vỏ tàu, rầm néo buồm. Phần để đưa vào cái chai – phần cổ chai nhỏ xíu – chính là "trí nhớ vận hành" hay trí nhớ ngắn hạn của người nghe. Toàn bộ con tàu không thể chui vừa cùng một lúc nên bạn sẽ truyền tải câu

chuyện cho người nghe từng phần một. Khi đã hoàn thành, người nghe có thể nhận ra cốt truyện từ đầu đến cuối và hiểu được cách các bộ phận đó ghép vào nhau. Câu chuyện nhờ thế có thể căng buồm và mở ra thế giới mới cho khán giả.

Phía sau một quảng cáo thành công

Yim đã thu hút được sự chú ý của khán giả – giống như anh đã làm trên chương trình Shark Tank – chỉ trong 60 giây. Những quảng cáo hay nhất trên chương trình Super Bowl cũng hoạt động theo cách tương tự. "Mọi người thường bị thu hút vào các câu chuyện vì chúng ta là những sinh vật bầy đàn và luôn kết nối với những người khác,"[165] Johns Hopkins, nhà nghiên cứu tại Keith Quesenberry nói. Trong tạp chí *The Journal of Marketing Theory and Practice,* Quesenberry đã nghiên cứu 108 quảng cáo Super Bowl và dự báo chính xác quảng cáo nào sẽ ghi điểm cao nhất trong mắt khách hàng.

Quesenberry dự đoán rằng một quảng cáo của Budweiser sẽ khi điểm cao nhất bởi nó giống như một bộ phim ngắn kể một câu chuyện hoàn chỉnh chỉ trong 60 giây. Bộ quảng cáo đó có tên "Puppy Love" (Tình yêu cún con).

Quảng cáo bắt đầu với bối cảnh một căn nhà nhỏ với hàng rào màu trắng và tấm bảng có chữ: "Nơi nhận nuôi chó con Warm Spring". Một chú chó con đáng yêu – giống Labrador màu vàng – leo qua hàng rào về thăm bạn mình, một chú ngựa Clydesdale ở chuồng bên cạnh. Vào ngày chú chó được chủ mới nhận về nuôi, chú ngựa đã đuổi theo chiếc xe, còn chú chó thì đang sủa với chú ngựa từ phía sau. Chú ngựa nhảy qua hàng rào và sau đó những con ngựa Clydesdale cũng nhập hội để ngăn chiếc xe lại. Ở phần kết, hai người bạn được đoàn tụ và chơi cùng nhau trên thảm cỏ. Video trên Youtube của quảng cáo này đã thu hút gần 60 triệu lượt xem.

Điều đáng ngạc nhiên là Quesenberry đã dự đoán hai ngày trước khi trận đấu Super Bowl XLVIII vào ngày 2 tháng Hai năm 2014. Theo Quesenberry, điểm cốt lõi của một quảng cáo thành công là không phải liệu nó có động vật hay các người mẫu khiêu gợi không. Một quảng cáo hay luôn kể một câu chuyện.

Quesenberry dự đoán rằng các quảng cáo thu gọn cả một câu chuyện trong vòng 60 giây sẽ trở thành người thắng cuộc và quảng cáo của Budweiser đã gần thực hiện được điều đó nhất. Ông đã đúng. Mẩu quảng cáo 4 triệu đô-la đã giành được vị trí đầu tiên

trên mục Ad Meter của tờ *USA Today*, một thước đo sự thu hút của khán giả.

Yim và các nhà khởi nghiệp khác, những người đã từng đạt được thành công lớn, làm được điều này vì: 1) Họ tạo nên các sản phẩm giải quyết các vấn đề thực tế và 2) Họ đã học cách xây dựng cốt truyện thu hút với thời lượng chỉ 60 giây. Họ cũng nhắc nhở chúng ta rằng, các người kể chuyện không chỉ thuộc về một thế hệ nào. Các nhà khởi nghiệp ở độ tuổi 20 và 30 thường là những người kể chuyện năng động bởi họ được thúc đẩy bởi sứ mệnh, niềm đam mê và mục đích. Họ cũng lớn lên trong thời đại YouTube, Twitter và Facebook – việc kể một câu chuyện ngắn gọn và đơn giản đã trở thành bản năng của họ. Giờ đây, những người kể chuyện giỏi nhất xuất hiện ở mọi lứa tuổi.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện đơn giản hóa được sự phức tạp, luôn ăn nói ngắn gọn. Họ luyện tập bài nói của mình cho tới khi có thể kể câu chuyện thu hút chỉ trong 60 giây.

PHẦN IV

NHỮNG NGƯỜI KỂ CHUYỆN TRUYỀN ĐỘNG LỰC

24

Tìm cuộc chiến của bạn

Bạn không thể nối những dấu chấm khi nhìn về tương lai.

Bạn chỉ có thể làm việc đó khi nhìn vào quá khứ.

– Steve Jobs

"Cha mẹ tôi li dị khi tôi mới 18 tháng tuổi," Darren nói. "Mẹ tôi không muốn nuôi tôi nên đã bỏ lại tôi cho cha. Cha tôi lúc đó mới 24 tuổi, và cũng chẳng biết nên làm gì với tôi cả."[166]

Ngày nay, Darren Hardy là một trong những người kể chuyện tuyệt vời nhất của thế hệ mình. Ông kiếm được 1,5 triệu đô-la mỗi năm nhờ diễn thuyết, và với tư cách là nhà xuất bản tạp chí *Success*, ông là một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về nghiên cứu các thành tựu của con người. Hẳn bạn sẽ không lấy làm ngạc nhiên khi đọc tới đây vì có mối liên quan giữa xuất thân khó khăn và thành công vang dội của ông.

Cảm giác bị bỏ rơi của Hardy chính là lý do tại sao ông "cực kỳ tự lập, tự truyền cho mình động lực, luôn hướng tới mục tiêu và kết quả". Nhiều người đã từng phải trải qua tình cảnh tương tự khi còn nhỏ và vẫn mang những vết thương đó khi đã trưởng thành. Hardy chọn biến khó khăn thành lợi thế. "Tuổi thơ khốn khó của tôi là lý do tôi trở thành người thành đạt như ngày hôm nay," Hardy nói.

Ngày nay, Hardy luôn sẵn sàng chia sẻ các câu chuyện về tuổi thơ của mình với khán giả. Ông so sánh cha mình với Hạ sĩ Hartment trong bộ phim *Full Metal Jacket (Áo giáp sắt)* của đạo diễn Stanley Kubrick, "Đừng khóc lóc nữa, không tao sẽ cho mày cái để mà khóc đấy," Hardy nhớ cha mình từng nói.

Hardy không phải lúc nào cũng khiến người khác tập trung vào tuổi thơ của mình. "Tôi không phải là người có năng khiếu kể chuyện bẩm sinh, mà đã phải luyện tập rất nhiều,"[167] Hardy nói với tôi. Chỉ sau nhiều năm học giao tiếp và thuyết phục, Hardy mới nhận ra mình phải nhìn lại tuổi thơ và biến nó thành điểm nhấn trong các bài diễn thuyết. "Mọi người sẽ không muốn nghe về thành công của bạn cho tới khi họ biết bạn hiểu được những thất bại của họ. Bằng cách nói về thất bại và cuộc đấu tranh của chính mình, bạn tạo nên kết nối cảm xúc với khán giả. Bạn trở nên dễ gần và cảm thông hơn. Khi đã tạo được sự kết nối cảm xúc, bạn có thể đưa họ đi bất cứ đâu mình muốn."

Các công cụ của người kể chuyện

Hardy tin rằng bộ não con người đã tiến hóa để cung cấp cho chúng ta các công cụ để tồn tại. "Nó cũng ẩn giấu một bí mật lớn lao để thành công – động lực. Bạn có thể thay đổi bộ não cổ lỗ của mình và sử dụng nó để cung cấp cho bản thân sức mạnh 'siêu nhân',"[168] Hardy nói. Tất cả những gì bạn cần phải làm là "tìm ra cuộc chiến của mình."

Tất cả mọi người đều cần một đối thủ xứng tầm, theo nhận định của Hardy: "David có Goliath(*). Luke có Darth(**). Apple có IBM, sau đó là Microsoft ... Một kẻ địch xứng tầm sẽ cho bạn lý do để trở nên quyết tâm hơn. Kẻ khắc tinh khiến bạn phải đào sâu, sử dụng tối đa các kỹ năng, tài nghệ và khả năng của mình. Phải đối mặt với các khó khăn sẽ thử thách cốt cách và lòng quyết tâm của bạn. Cuộc đấu tranh sẽ khiến bạn phải cố gắng hơn, đi xa hơn và trụ lại lâu hơn tất cả mọi người khác."[169]

(*) *Hai nhân vật trong Kinh Thánh. (ND)*

(**) *Nhân vật chính diện và phản diện trong loạt phim Star Wars. (ND)*

Cuộc chiến. Khắc tinh. Kẻ ác. Tất cả những câu chuyện hay đều có kiểu nhân vật này, và tất cả những câu chuyện vĩ đại trong cuộc sống cũng thế. Những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng trân trọng những thất bại của mình và cuộc đấu tranh. Câu hỏi ở đây là: Tại sao? Tại sao sự căng thẳng và chiến thắng cần phải xuất hiện trong tất cả các câu chuyện hay? Tại sao chúng ta phải trải qua những khó khăn để xây dựng nhân vật trung tâm thật mạnh mẽ trong câu chuyện của đời mình? Cũng giống như áp suất đem lại giá trị cho kim cương, ngọc trai và trái nho, những người kể chuyện giỏi biến những khó khăn của mình thành sức mạnh,

xung đột thành tự tin, và căng thẳng thành chiến thắng. Hóa ra chúng ta kể các câu chuyện không phải chỉ theo bản năng sinh tồn mà còn để truyền lại di sản cho thế hệ sau.

Chủ đề đấu tranh và cứu rỗi đã xuất hiện từ thuở sơ khai của văn minh loài người. "Sự tẩy uế hay những kết quả từ nỗi khổ của con người là chủ đề của các bi kịch Hy Lạp cổ đại. Văn học trên khắp thế giới trong hàng nghìn năm dưới nhiều hình thức khác nhau đã cố gắng nắm bắt cơ hội tìm kiếm ý nghĩa và sự thay đổi từ đấu tranh với bi kịch, nỗi đau khổ và mất mát,"[170] tiến sĩ Richard Tedeschi và Lawrence Calhoun viết.

Tedeschi và Calhoun là hai giáo sư tâm lý học tại Đại học Bắc Carolina, Charlotte. Họ là những người tiên phong trong lĩnh vực "Phát triển sau tổn thương". Các nhà nghiên cứu xem xét những trải nghiệm đau đớn (ví dụ như ốm đau, mất đi người thân, bị lạm dụng) có thể khiến nhiều người nhìn nhận lại rồi từ đó, tìm ra ý nghĩa và mục đích của cuộc đời mình *chính nhờ* sự kiện ấy. Họ biến tổn thương thành lợi thế và trở thành những người tốt đẹp hơn – và những người kể chuyện hay hơn.

Trong mô hình phát triển sau tổn thương của Calhoun và Tedeschi, một người trải qua một sự kiện gây chấn động làm rối loạn cốt truyện bên trong – câu chuyện mà họ kỳ vọng ở cuộc đời mình. Sự kiện đó dẫn đến "sự suy tưởng", trong đó, họ nghiền ngẫm lại mọi thứ để hiểu được sự kiện ấy. Theo sau suy ngẫm là "công khai bản thân", trong đó, họ cảm thấy thoải mái khi viết và nói về sự kiện đó. Họ cũng sẵn sàng chia sẻ chuyện đó đã khiến họ trở thành người tốt đẹp hơn như thế nào.

Con người sinh ra đã là những người kể chuyện

Bộ não chúng ta cần và ưa thích những câu chuyện từ nghèo khổ vươn lên thành giàu có. Năm 1993, tiến sĩ Dan McAdams, giáo sư nghiên cứu phát triển con người tại Đại học Northwestern đã xuất bản cuốn *The Stories We Live By* (tạm dịch: *Những câu chuyện là lẽ sống*). Dựa trên các nghiên cứu trong suốt mười năm, ông đã khám phá ra cách những câu chuyện cá nhân – câu chuyện nội tâm – định hình tính cách của chúng ta. "Tâm trí con người trước hết là một công cụ kể chuyện. Chúng ta được sinh ra với đầu óc kể chuyện,"[171] McAdams viết.

McAdams đã nhận diện một vài thành phần phần chuyện kể mà ngay cả câu chuyện nội tâm chúng ta cũng có: các nhân vật (người hùng/kẻ ác), mâu thuẫn, và đúng rồi, thậm chí cả kết thúc có hậu

nữa. Khi điều gì kinh khủng gây tổn thương sâu sắc xảy ra trong cuộc đời, bộ não chúng ta đi vào chế độ kể chuyện, tạo nên cốt truyện mà trong đó, chúng ta – những người hùng – trở nên "hạnh phúc hơn, chín chắn hơn, được khai sáng, hay cải thiện một khía cạnh nào đó."

Có một lý do giải thích tại sao con người luôn muốn chia sẻ cũng như lắng nghe các câu chuyện. Chúng ta đơn giản cần phải làm vậy. Các câu chuyện không chỉ đảm bảo sự sống của giống loài, mà còn giúp chúng ta hiểu được những sự kiện tiêu cực mà ai cũng phải trải qua. Biến những điều tiêu cực thành tích cực là việc quan trọng cho sự sống còn và hạnh phúc của chúng ta đến mức chúng ta đóng luôn vai trò người biên kịch trong câu chuyện cuộc đời, chỉnh sửa, tạo ra những công cụ mới và cắt gọt kịch bản. Mỗi câu chuyện – ngay cả các câu chuyện mà chúng ta kể cho bản thân mình – đều cần có người hùng, cuộc đấu tranh và cái kết có hậu.

Những người hùng thách thức chúng ta thay đổi câu chuyện nội tâm

Câu chuyện nội tâm định hình số mệnh của chúng ta. Một câu chuyện hay, như chúng ta đã thảo luận, luôn cần có cuộc đấu tranh và kẻ ác để đánh bại. Khi Hardy học lớp mười một, một giáo viên đã nói với anh, "Thành công không tồn tại trong ADN của cậu." Bằng lời khẳng định đó, giáo viên của Hardy đã dại dột tự biến mình thành kẻ ác trong câu chuyện cuộc đời Hardy. Nếu lý thuyết của McAdams là đúng, Hardy sẽ lật lại sự kiện, tạo ra câu chuyện nội tâm và đem lại cho sự kiện đó ý nghĩa và mục đích riêng, và điều này sẽ được thực hiện trong những năm "trung niên". Hardy đã làm đúng như vậy trong cuốn *The Entrepreneur Roller Coaster* (tạm dịch: *Chuyến tàu lượn khởi nghiệp*) mà anh viết năm 44 tuổi.

"Không, ADN của tôi chẳng có gì đặc biệt cả,"[172] Hardy viết. "Chính bạn là người tạo nên vận mệnh của mình. Tư tưởng 'họ được sinh ra để thành công, còn tôi thì không' là một trò lừa đảo của trí tưởng tượng. Đó là cái bẫy đáng sợ nhất, và cách duy nhất để thoát ra là tạo nên tư tưởng 'thành công – định mệnh'."

Hardy củng cố tư tưởng này với những câu chuyện của các anh hùng không được giáo dục đầy đủ, không có các mối quan hệ cần thiết và nhanh chóng bị coi là không có ADN thành công trong người: "Richard Branson mắc chứng khó đọc và học hành rất chật vật. Cha mẹ Steve Jobs chỉ là hai sinh viên đại học không muốn nuôi đứa trẻ và đưa cho người khác nhận nuôi. Mark Cuban chỉ là con của một người bọc nệm ghế ô tô. Ông bắt đầu đi làm ở vị trí

pha chế quầy bar, sau đó nhận được công việc bán phần mềm để rồi lại bị sa thải."[173]

Danh sách này vẫn còn rất dài. Hardy nhắc nhở người đọc rằng: "Cha của Suze Orman là nông dân nuôi gà. Tướng Colin Powell từng là học sinh chỉ đạt điểm C. Howard Schultz, CEO của Starbucks, ra đời trong khu nhà cho người nghèo ở Bronx... Barbara Corcoran bắt đầu làm việc ở vị trí phục vụ bàn và thừa nhận từng bị sa thải khỏi nhiều công việc hơn những người khác trong suốt cuộc đời. Pete Cashmore, CEO của Mashable, khi còn nhỏ rất ốm yếu và phải tốt nghiệp trung học muộn hai năm vì các biến chứng. Ông chưa bao giờ học đại học." Những nhà lãnh đạo và người kể chuyện truyền cảm hứng đó có điểm gì chung? Họ viết lại câu chuyện nội tâm của mình và đạt được thành công vang dội.

"Tiểu sử của tất cả người hùng đều có những yếu tố chung. Trong đó, việc trở thành người hùng chính là điểm chung lớn nhất,"[174] Chris Matthews viết trong cuốn *Jack Kennedy, Elusive Hero* (tạm dịch: *Jack Kennedy, người hùng ẩn dật*). Matthews gợi cho người đọc nhớ rằng John F. Kennedy từng rất ốm yếu khi còn nhỏ và phải nằm trên giường bệnh phần lớn thời thơ ấu. Và cậu bé đã làm gì trong khi phá kỷ lục của trường về số ngày nghỉ ốm? Cậu đọc sách điên cuồng. Cậu đọc các câu chuyện của những người hùng trong các tác phẩm của Sir Walter Scott và các câu chuyện về vua Arthur. Cậu đọc mải miết, và mơ ước một ngày sẽ được đóng vai người hùng trong câu chuyện đời mình. Khi thời điểm bước lên vũ đài đã điểm, Jack đã sẵn sàng.

Lúc 2 giờ 30 đêm ngày 2 tháng Tám năm 1943, Kennedy là thuyền trưởng của một chiếc tàu phóng ngư lôi tuần tiễn đang đi tuần trong Thế Chiến II, và trong dịp này, anh có cơ hội được đóng vai người hùng trong câu chuyện cuộc đời chính mình. Một tàu chiến địch đâm vỡ tàu của anh. Hai trong số 13 thủy thủ thiệt mạng. Một người bị thương rất nặng và chắc chắn không qua khỏi nếu để mặc anh ta tự bơi đến chỗ an toàn. Kennedy ngậm lấy dây buộc áo phao của người thủy thủ đó và bơi bốn tiếng tới một hòn đảo không người ở nhỏ xíu rộng 64m. "Với sự dũng cảm của mình, Jack Kennedy đã biến những năm tháng ốm yếu và khổ cực thành niềm tin ở cả trong lẫn ngoài để rồi chính nó giúp anh tiến lên,"[175] Matthews viết. Các câu chuyện về những người hùng và những hành động quả cảm thách thức chúng ta viết lại câu chuyện nội tâm của mình.

Tháng Ba năm 2015, Disney phát hành bộ phim chuyển thể từ

truyện *Cinderella (Cô bé lọ lem)*. Bộ phim dẫn đầu về doanh thu phòng vé trong tuần đầu tiên và trở thành một trong những bộ phim có doanh thu cao nhất từng được phát hành trong tháng Ba. Một số giám đốc thậm chí ngay trong hãng Disney đã nói rằng họ đã rất ngạc nhiên trước kết quả đó vì theo như ý kiến của một giám đốc phát hành: "Ai cũng biết câu chuyện đó rồi." Hai con gái tôi cũng vậy, dù đã biết trước câu chuyện, chúng vẫn lôi tôi đi xem bộ phim ấy đến hai lần.

Thật khó để bất kỳ ai có thể lờ đi câu chuyện về Cô bé Lọ lem. Bộ phim bắt đầu với "Ella" đang sống rất sung sướng. Mâu thuẫn nảy sinh khi cha của Ella qua đời và cô buộc phải sống với bà mẹ kế độc ác và hai đứa con gái xấu xa, và chúng đã đặt cho cô tên "Cinder(*)" Ella vì khi phải làm hết các công việc trong nhà, mặt cô lúc nào cũng phủ tro. Mặc dù thành công dường như không nằm trong ADN của cô, Ella gặp được chàng hoàng tử, lạc mất chàng, và cuối cùng tìm lại được chàng để hai người sống hạnh phúc bên nhau trọn đời. Ở một trong những cảnh cuối cùng của bộ phim, Ella lần đầu tiên trân trọng cái tên ấy và tự gọi mình là "Cinderella". Cô đã biến đổi câu chuyện cá nhân để đem lại cho lớp tro ấy một ý nghĩa mới. Câu chuyện này sống mãi với thời gian vì nó phù hợp một cách hoàn hảo với cấu tạo bộ não của chúng ta để tiếp thu và tận hưởng các nội dung. Đúng như nhà thần kinh học Gregory Berns tại Đại học Emory đã chỉ ra trong cuốn *Satisfaction* (tạm dịch: *Thỏa mãn*): "Con đường dẫn đến những trải nghiệm thỏa mãn bắt buộc phải đi qua sự khó nhọc."

(*) *Cinder có nghĩa là tro. (ND)*

Câu chuyện của cá nhân chúng ta – và các nhân vật trong đó – định hình nên tính cách. Lý do tại sao những câu chuyện từ nghèo thành giàu sẽ không bao giờ lỗi thời là vì bộ não chúng ta được sinh ra để yêu thích chúng. Chúng ta tìm kiếm ý nghĩa từ cuộc sống của mình dưới dạng các câu chuyện. Chúng ta tạo nên những câu chuyện nội tâm định hình tính cách của mình, tìm ra mục đích, ý nghĩa của cuộc sống, để rồi có thể truyền lại di sản cho thế hệ sau. Kể chuyện không phải một hành động mà chúng ta làm. Kể chuyện tạo nên con người chúng ta.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện truyền cảm hứng biến đổi câu chuyện cá nhân để đem lại mục đích và ý nghĩa cho cuộc sống. Trong khi đó, họ truyền động lực cho tất cả chúng ta mơ những ước mơ lớn hơn và đạt được mọi thành tựu trong khả năng của mình.

25

Bệnh viện mà Steve Jobs lẽ ra sẽ xây

Tôi khó có thể tưởng tượng thuốc thang mà không có những câu chuyện y học.

– Bác sĩ Oliver Sacks

Giả dụ nếu Apple Store là một bệnh viện, nó sẽ có dáng vẻ giống như Walnut Hill Medical Center tại trung tâm Dallas. Vào tháng Tư năm 2014, giới truyền thông đưa tin về việc khai trương một bệnh viện cao tám tầng, với 16 giường cấp cứu tại Bắc Dallas. Báo chí cũng nhấn mạnh đặc điểm Walnut Hill có một căn phòng 10 giường dành cho cấp cứu và bốn phòng đặc biệt để dành riêng cho các ca về tim mạch.

"Những thông tin đó" khiến Walnut Hill có vẻ giống như bất kỳ bệnh viện nào khác. Nhưng những thông tin ấy không kể lại được toàn bộ câu chuyện. Chúng không giải thích tại sao việc kiếm được một công việc ở bệnh viện còn khó hơn việc được nhận vào trường Harvard. Những thông tin đó không giải thích tại sao bệnh viện này lại khác biệt với gần như tất cả các bệnh viện khác, thu hút cả những khách từ tận Trung Quốc vì muốn học hỏi những bí mật của nó. Các thông tin này không giải thích tại sao bệnh viện này lại đang cách mạng hóa ngành y tế. Những thông tin cần được những người kể chuyện thổi hồn vào. Tại Walnut Hill, một bác sĩ tim mạch đóng vai trò trưởng ban kể chuyện của bệnh viện.

Cứ mỗi hai tuần, bác sĩ Rich Guerra sẽ tiến hành một buổi hướng dẫn dành cho các nhân viên mới. Buổi thuyết trình của Guerra nhằm mục đích truyền động lực cho mọi người lựa chọn làm việc

toàn thời gian tại bệnh viện này. “Hôm nay, tôi muốn chia sẻ câu chuyện về quá trình để chúng ta có được ngày hôm nay và tại sao chúng ta lại làm những việc này,”[176] Guerra bắt đầu.

Trong 60 phút sau đó, Guerra đưa khán giả của mình đi vào một chuyến hành trình tưởng tượng để lật tấm màn che phủ tầm nhìn của bệnh viện và làm rõ cách những nhân viên có thể làm việc cùng nhau nhằm cách mạng hóa trải nghiệm bệnh viện.

Những bệnh nhân được chữa trị tại Walnut Hill hồi phục ngay lập tức, khác hẳn với bất kỳ bệnh viện nào mà họ đã từng đến. Một người hầu phòng đỗ xe ô tô và đồng thời nồng nhiệt chào hỏi các bệnh nhân, cung cấp các thông tin rõ ràng về nơi họ nên đến tiếp theo. Vì đây chính là người đầu tiên và người cuối cùng mà bệnh nhân nhìn thấy, họ được huấn luyện đặc biệt về kỹ năng dịch vụ chăm sóc khách hàng. Thực tế, dù ở bất kỳ vị trí nào, tất cả nhân viên trong bệnh viện này đều được huấn luyện về nghiệp vụ phục vụ khách hàng.

Các công cụ của người kể chuyện

15 phút đầu tiên trong bài thuyết trình của Guerra không hề nói về bệnh viện. Ông kể những câu chuyện về Apple Store, The Ritz-Carlton, Zappos, Disney, Starbucks, và Virgin. Thông qua chúng, ông giúp khán giả hiểu được rằng những thương hiệu này đã làm thay đổi hoàn toàn ngành của họ như thế nào và khi sử dụng những kỹ thuật tương tự vào ngành y tế, Walnut Hill sẽ cách mạng hóa ngành này. Guerra giải thích rằng, sứ mệnh của Disney không phải là xây công viên. Nó là để “tạo nên sự hạnh phúc”. Khách sạn Ritz–Carlton không hoạt động để cung cấp những chiếc giường mà nó hoạt động để thực hiện mong muốn được thể hiện và không được thể hiện của khách. Starbucks không thực sự hoạt động trong ngành kinh doanh cà phê, mà hướng tới truyền cảm hứng và nuôi dưỡng tâm hồn con người. “Hãy cùng nghĩ về những gì chúng ta vẫn làm trong ngành y tế. Chúng ta ở đó khi một con người mới ra đời, chúng ta cũng có mặt ở đó khi cuộc đời ai đó kết thúc. Nhiệm vụ của chúng ta là làm phong phú thêm cho cuộc sống. Đó là điều cốt lõi của tất cả những thứ chúng ta đang làm ở đây,” Guerra giải thích.

Khi khán giả của Guerra được biết về những thương hiệu truyền cảm hứng cho Walnut Hill, họ dễ hiểu được lý do phía sau những chiến lược, ví dụ như quy tắc “15-5”: Khi còn cách một bệnh nhân hoặc một khách tới thăm 15 feet, nhân viên của bệnh viện phải tiếp xúc bằng mắt. Khi còn cách 5 feet, nhân viên này sẽ chào

bệnh nhân, nếu bệnh nhân có vẻ bối rối thì người này sẽ phải hỏi xem liệu bệnh nhân có cần giúp đỡ hay không. Guerra giải thích rằng bệnh viện đã học chiến thuật này khi nghiên cứu kỹ thuật chăm sóc khách hàng tại chuỗi các khách sạn như JW Marriot.

Phần lớn mọi người đều đã từng ngồi dự các buổi hướng dẫn hoạt động của trường hoặc nơi làm việc. Trong đa số các trường hợp, họ được đưa một mớ thông tin và được khuyến khích đọc nó. Tuy thế, dù mục đích chính là để khuyến khích mọi người thực hiện một số hành động cụ thể ở vị trí hàng ngày, nhưng tệp thông tin này lại kém hiệu quả hơn rất nhiều so với những câu chuyện. Bài thuyết trình của Guerra tại Walnut Hill cũng giống với chương trình "Tradition" (Truyền thống) của Disney mà tất cả các nhân viên mới, tất cả các diễn viên đều bắt buộc phải tham gia trước khi làm việc tại các công viên của Disney. Như một giảng viên đã nói, mục tiêu của chương trình Tradition không phải là để đặt các nhân viên đó vào Disney, mà là để đưa Disney vào thâm tâm mỗi người. Và Disney thực hiện điều này bằng cách mời các diễn viên hiện tại – những người coi làm việc cho Disney là vinh dự – tới chia sẻ câu chuyện của họ trong buổi hướng dẫn. "Đừng đánh giá thấp sức mạnh của một chương trình hướng dẫn tốt để tạo nên chân dung của một tổ chức và văn hóa của nó,"[177] theo Disney Institute, "Trong khi lịch sử, sứ mệnh và giá trị của các doanh nghiệp với bạn có thể rất quen thuộc hệt như những câu chuyện mình đã nghe ngày bé, nhiều khả năng các nhân viên của bạn lại chưa hề nghe tới chúng."

Chúng ta không đập đá, chúng ta đang xây dựng nên thánh đường

Tại Walnut Hill, tất cả các nhân viên được trao một thẻ tên đã gắn ảnh. Ở mặt sau thẻ tên, họ sẽ nhìn thấy sáu bước phục vụ được viết tắt thành chữ W-E-C-A-R-E. Mỗi nhân viên đều được huấn luyện để làm theo sáu bước này để tương tác với người khác: bắt đầu bằng **W**arm welcome (Chào đón nồng nhiệt), **E**mpathize (Thông cảm), **C**ommunicate (Giao tiếp) và **C**onnect (Kết nối), **A**ddress concerns (Thăm hỏi các mối lo ngại), **R**esolve and reassure (Giải quyết và trấn an), và **E**nd (Kết thúc) bằng một lời chào thân mật. Những bước phục vụ này được học trực tiếp từ khách sạn Ritz-Carlton và Apple Store – cả hai tổ chức này đều đã sử dụng những bước tương tự rất thành công trong việc cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

Nếu những nhân viên mới chỉ được nhận một tài liệu hoặc một tấm thẻ với các bước phục vụ và được yêu cầu phải làm theo chúng, chiến lược này chắc chắn sẽ không có được hiệu quả mong

muốn. Tất cả mọi người đều làm theo hướng dẫn để giữ được vị trí của mình, nhưng họ sẽ sẵn sàng làm vượt cả mong đợi nếu công việc của họ là có ý nghĩa. Và như bác sĩ Guerra đã nhận ra, các câu chuyện đều mang ý nghĩa. Các câu chuyện khơi dậy những cảm xúc sâu sắc hơn ở mỗi người, khiến họ dễ dàng tiếp thu các thói quen và phương pháp để thúc đẩy thương hiệu tiến lên phía trước. Guerra khéo léo hòa trộn, kết hợp các câu chuyện của những nhân viên thực sự đã thực hiện dịch vụ cực tốt cùng với những câu chuyện ngụ ngôn kiểu như sau:

Hãy tưởng tượng bạn đang sống ở thời Trung cổ, và đang đi qua vùng quê. Nơi đó có đủ những thứ bụi, tiếng ồn, hoạt động. Bạn đi ngang qua một người đàn ông cầm búa nện xuống những tảng đá.

"Anh đang làm gì vậy?" Bạn hỏi.

Người đàn ông trả lời: "Trông tôi giống như đang làm gì? Tôi đang đập vỡ những tảng đá."

Bạn đi thêm vài bước nữa và gặp một người đàn ông khác đang cầm chiếc búa, và người này cũng đang đập tảng đá.

"Anh đang làm gì vậy?" Bạn hỏi.

Người đàn ông trả lời: "Tôi đang kiếm sống."

Bạn đi tiếp trên con đường đó và lại gặp một người đàn ông nữa cũng đang làm việc tương tự, người đó cũng cầm một chiếc búa và nện xuống những tảng đá.

"Anh đang làm gì vậy?" Bạn hỏi.

"Tôi đang xây dựng một thánh đường."

Người đàn ông này không coi những gì mình làm là nhỏ bé. Anh ta là một phần của một thứ gì đó lớn lao hơn nhiều. Chúng tôi không muốn mọi người tới đây để đập đá. Và nếu mọi người tới đây để kiếm sống, đây có lẽ cũng không phải là nơi phù hợp nhất với bạn. Nếu bạn tới đây để làm một điều gì đó vĩ đại, đây mới là nơi mà bạn cần đến.

Hãy để ý đến hai đặc điểm trong câu chuyện của Guerra. Thứ nhất, nó rất ngắn. Guerra kể chuyện về người đàn ông và chiếc búa tạ chỉ trong vòng chưa đến 60 giây. Thứ hai, ông nhanh chóng kết nối câu chuyện với vai trò của khán giả trong việc tạo nên trải nghiệm của bệnh nhân.

Trong một bài nghiên cứu với tựa đề "Nghiên cứu toàn diện về nghệ thuật kể chuyện," giáo sư Robert Gill đã cho rằng các nhà lãnh đạo biết kể các câu chuyện của công ty sẽ tăng được độ gắn kết của nhân viên với công ty, và nhờ thế cải thiện tiếng tăm của chính công ty đó. Các nhân viên hấp thu tầm nhìn của công ty thông qua các câu chuyện trở thành "những người đại diện cho thương hiệu." Theo Gill, "Những câu chuyện cho phép các nhân viên kết nối với người kể chuyện ở mức độ cá nhân, và thông qua cách hiểu của họ, họ tự nhận trách nhiệm về cách đại diện cho thương hiệu của mình... Các câu chuyện có thể được sử dụng trong các tổ chức để truyền động lực cho mọi người cũng như tạo nên một thông điệp đủ đáng nhớ để các nhân viên tin vào nó và hành động."[178]

Các nhân viên của Walnut Hill chắc chắn đã trở thành các đại sứ cho thương hiệu của mình. Danh tiếng truyền miệng bắt đầu được lan ra chưa đầy một năm sau khi bệnh viện mở cửa. Walnut Hill tiếp nhận 9.000 lượt dự tuyển trong năm đầu tiên. Chỉ 3,2% các ứng viên được nhận vào làm việc, biến Walnut Hill Medical Center trở nên khó vào hơn cả Harvard.

Câu chuyện cuộc đời truyền sức sống cho 200 nhân viên

Howard Leonhardt là người tiên phong trong việc chữa trị các bệnh tim mạch. Chính ông là người phát minh ra hệ thống stent graft để chữa trị chứng phình động mạch chủ – một thiết bị y tế đã cứu sống hàng trăm nghìn người. Mặc dù Leonhardt là một nhà phát minh, ông cũng nhanh chóng nhận ra rằng mình phải xây dựng kỹ năng kể chuyện nếu muốn thành công. "Nếu hoạt động trong lĩnh vực công nghệ sinh học, bạn nghiễm nhiên phải hoạt động trong lĩnh vực huy động vốn,"[179] Leonhardt nói. "Một CEO của một công ty công nghệ sinh học thông thường sẽ phải dành tới 50% thời gian làm việc để huy động vốn. Vậy nên, kể chuyện là một kỹ năng không thể thiếu," Leonhardt nói.

Mùa xuân năm 1997, nhân sự trong công ty của Leonhardt đã tăng tới 200 người và ông nhận được một cuộc gọi khác thường từ nhà. Từ đây chúng ta hãy dõi theo lời kể của Leonhardt:

Lúc đó là 3 giờ sáng và điện thoại nhà của tôi reo chuông tại Lauderdale, Florida. Tôi đã nhấc máy trả lời và ở đầu dây bên kia là bác sĩ Barry Katzen, Giám đốc Viện Tim mạch Miami. Chúng tôi từng nghiên cứu cùng nhau về TALENT stent. "Howard, tôi xin lỗi vì phải gọi điện cho anh vào giờ kỳ quặc này, nhưng chúng tôi đang gặp phải tình huống khẩn cấp. Chúng tôi đang có một bệnh

nhân bị rách động mạch ở ngực do phình to. Các bác sĩ không muốn mổ lồng ngực và cắt xương sườn để tác động thẳng tới tim vì họ nghĩ rằng, tới khi thực hiện xong các thao tác đó thì bệnh nhân cũng không còn sức để sống sót nữa. May thay, đó chỉ là một vết rách nhỏ. Bệnh nhân chỉ đang chảy một ít máu sau mỗi nhịp tim đập. Họ muốn sử dụng giá đỡ stent của anh thay vì thực hiện thủ thuật mổ lồng ngực."

Tôi đoán rằng ở Miami họ đang cần đến nó. Cho nên tôi bảo với ông ấy rằng mình sẽ đi lấy và lái xe tới tận nơi.

"Chà, đó là phần thứ hai của vấn đề," Barry nói với tôi. "Bệnh nhân này đang ở Vienna, Áo. Chúng tôi đã kiểm tra và thấy có một chuyến bay từ Miami tới thẳng Vienna lúc 6 giờ sáng, và họ tin rằng có thể duy trì sự sống cho bệnh nhân cho tới khi anh đến nơi."

Tôi lái xe tới nhà máy, lấy nhiều stent có kích cỡ khác nhau trong kho, bỏ vào vali và đi tới sân bay lúc 5 giờ sáng. Tôi đến Vienna, bắt taxi và vội vã đi thẳng tới Bệnh viện trường Đại học Vienna.

Trong phân cảnh tiếp theo, Leonhardt miêu tả tình huống mà ông và đội ngũ y tế phải đối mặt khi ông đến Vienna.

Khi tôi đến đó, nhóm bác sĩ nói: "Sao mãi ông mới tới?" Chúng tôi cố đưa ống thông qua bẹn tới chỗ bị phình mạch thế nhưng người này lại có cấu trúc giải phẫu rất khác thường. Chúng tôi không thể tiếp cận được chỗ bị phình mạch vì ở động mạch đùi có một chỗ bị cong.

Cuối cùng, chúng tôi thả giá đỡ stent bên trên phần bị phình mạch và cô lập đoạn bị phình tại đó. Sau đó, chúng tôi nối kín chỗ đó lại. Máu không còn bị rỉ vào lồng ngực nữa. Huyết áp của người đó trở lại bình thường và người đó đã qua khỏi.

Giả dụ nếu câu chuyện kết thúc ở đây, nó sẽ đem lại cho các nhân viên của Leonhardt một lời nhắc nhở rất tốt về giá trị công việc của họ. Những điều xảy ra tiếp theo lại cho Leonhardt một câu chuyện mà các nhân viên của ông sẽ còn nhớ mãi.

Bác sĩ Mandel đưa tôi đến phòng chờ và ở đó đã có hai người phụ nữ đang đứng đó. Chính là vợ của người đàn ông mà chúng tôi đã cứu mạng và con gái của anh ấy. Họ có vẻ lo lắng. Bác sĩ Mandel nói với họ bằng tiếng Đức, "Tôi muốn giới thiệu với hai người bác sĩ Leonhardt. Ông ấy là người phát minh ra thiết bị đã cứu sống chồng cô, và ông ấy đã đi tới đây từ tận Miami. Chúng tôi tin rằng

nếu bác sĩ Leonhardt không làm vậy thì hẳn là chồng cô đã không thể qua khỏi."

Hai người ngẩng lên và nói hai từ đơn giản. Bằng giọng nói rất nhỏ nhẹ và ngọt ngào, và họ nói, "Cảm ơn." Tôi nhìn vào đôi mắt của cô con gái. Cô ấy mới 16 tuổi. Tôi đoán cô ấy sẽ tốt nghiệp trường trung học, kết hôn, có con. Nếu chúng tôi không thành công trong ca phẫu thuật vừa rồi, hẳn người cha sẽ bỏ lỡ tất cả những điều đó, và hẳn cô ấy cũng sẽ rất nhớ cha mình.

Khi Leonhardt trở lại Florida, ông tạm thời đóng cửa nhà máy và gọi 200 nhân viên tới khu vực sản xuất. Ông chia sẻ câu chuyện này với họ – đó có lẽ là cơ hội tốt nhất mà ông có để khắc sâu vào tâm trí họ rằng công việc của họ còn cao cả hơn là chỉ tạo ra một thứ sản phẩm nào đó: Họ đang làm công việc cứu sống mọi người, cho những người khác nhiều thời gian hơn bên gia đình. Phía sau mỗi mạng người mà họ cứu được đều có một khuôn mặt và một câu chuyện riêng.

"Khi bạn đã trải qua những sự kiện kiểu như vậy, thật khó để chuyển sang một công việc khác. Khi bạn cảm thấy được tầm quan trọng ghê gớm của công việc bạn đang làm, thật khó để làm bất kỳ điều gì khác," Leonhardt nói. "Ngay cả khi ngành y tế chỉ hoàn toàn là số liệu và thông tin, động lực kết nối mọi người (các nhân viên, các nhà đầu tư, khách hàng) chính là câu chuyện con người phía sau những gì chúng ta đang làm. Hết lần này đến lần khác, chúng tôi nhận thấy rằng mô tả chúng dưới dạng ngôn ngữ nhân văn chính là cách hiệu quả nhất để kết nối với ba nhóm này."

Những câu chuyện đem lại linh hồn cho khoa học

Oliver Sacks là một trong những nhà tư tưởng y học vĩ đại nhất trong thời đại chúng ta. Bạn chắc hẳn còn nhớ bộ phim đã khiến ông trở nên nổi tiếng – *Awakening (Thức giấc)* trong đó, diễn viên chính Robin Williams đóng vai bác sĩ đã khám phá ra L-dopa, một loại dopamine dùng để chữa trị cho các bệnh nhân bị chứng trương ngực trong nhiều thập niên. Bộ phim được dựa trên cuốn sách cùng tên của Oliver Sacks. Sacks đã mô tả *Awakening* không phải chỉ là một cuốn sách y tế, mà là một cuốn sách chứa 20 tiểu sử. Chúng ta có thể gọi nó là cuốn sách chứa 20 câu chuyện.

Sacks lớn lên trong một gia đình gồm toàn bác sĩ. Những câu chuyện mà họ nói với nhau trong bữa tối đều có dạng những câu chuyện có thật về các bác sĩ và bệnh nhân. Những câu chuyện đó khiến Sacks, khi đó còn nhỏ, vừa tò mò vừa sợ hãi, và thôi thúc

ông theo đuổi sự nghiệp y học. “Sự khao khát những câu chuyện rất mạnh mẽ trong tôi, và điều đó là rất cần thiết cho tất cả mọi người,”[180] Sacks từng nói. Khi còn học tại trường y, các giáo sư của Sacks đã nhìn thấy những ca bệnh, nhưng Sacks lại nhìn thấy những con người và muốn biết các câu chuyện của họ. “Tôi chỉ nhớ rất ít các bài giảng về y học tại đó, nhưng mặt khác, tôi lại nhớ tất cả các bệnh nhân mà mình từng gặp,” ông nói.

Sacks trở thành người ủng hộ nhiệt tình hình thức y học chuyện kể. Cuốn sách nổi tiếng của ông, *The Man Who Mistook His Wife for a Hat and Other Clinical Tales* (tạm dịch: *Người đàn ông nhầm vợ mình với một chiếc mũ và những câu chuyện y học khác*), là một loạt các câu chuyện về công việc của Sacks ở vị trí chuyên gia phẫu thuật thần kinh.

“Mỗi người trong chúng ta đều là một cuốn tiểu sử, một câu chuyện,”[181] Sacks viết. . “Về mặt sinh học, sinh lý học, chúng ta không khác nhau là mấy. Thế nhưng về mặt lịch sử, dưới dạng các câu chuyện – mỗi người chúng ta đều không ai giống ai.” Sacks tranh luận rằng “khoa học ứng dụng không hề tính đến linh hồn.”

Khi một câu chuyện y học có linh hồn, nó có thể sưởi ấm trái tim con người, và nếu trái tim đó thuộc về tỷ phú Mark Cuban, câu chuyện chắc chắn có thể đem lại ảnh hưởng lớn lao.

Tại lễ hội South by Southwest (SXSW) tại Austin, Texas năm 2015, một cuộc thi hùng biện đặc biệt đã được tổ chức dành cho các công ty sản xuất thuốc cho trẻ em. Kezia Fitzgerald là một trong các thí sinh và chỉ có ba phút để thực hiện bài thuyết trình cho Mark Cuban và các giám khảo.

Fitzgerald quyết định rằng nếu cô chỉ có ba phút để nói về sản phẩm của mình, tốt hơn là cô nên tác động tới trái tim của các thành viên ban giám khảo, và không còn cách nào tốt hơn để làm điều này hơn là chia sẻ một câu chuyện của chính cô.

Trong khi chồng cô chuyển slide (một loạt các tấm ảnh), Fitzgerald kể câu chuyện về ngày cô bị chẩn đoán mắc ung thư năm 2011[182]. Bốn tháng sau, con gái mới sinh của họ là Saoirse cũng bị ung thư, u nguyên bào thần kinh cấp độ 4. Saoirse phải cắm ống thông tĩnh mạch trung tâm để đưa thuốc thẳng vào mạch máu. Lúc 11 tháng tuổi, phản ứng của Saoirse là cầm đường ống lên và nhai nó. Nếu đường ống bị mắc, tuột ra hoặc đứt, nó sẽ phải được thay thế thông qua một ca phẫu thuật khẩn cấp. Băng dính là giải pháp duy nhất mà gia đình Fitzgerald nhận được và

nó không hiệu quả. Hai vợ chồng cô chế ra một miếng vải cuốn quanh bằng bông và spandex(*). Nó giữ con của họ không thể chạm vào đường ống. Đó là một giải pháp đơn giản, gây nên ít sự khó chịu hơn, ít bị nhiễm trùng hơn, giúp cha mẹ có thể ngủ ngon hơn và giúp cô bé vẫn thoải mái là một đứa trẻ con. Gia đình Fitzgerald đã sáng lập CareAline để bán loại bọc đường ống này cho bệnh nhân trên khắp thế giới.

(*) *Một loại sợi nhân tạo có khả năng co giãn cực lớn. (BTV)*

Cuban bị thu hút hoàn toàn bởi câu chuyện này. Câu hỏi đầu tiên của ông là: "Vậy con gái của anh chị hiện giờ thế nào?" Sau đó, khi Fitzgerald nói rằng con gái cô đã qua đời, Cuban cúi hẳn đầu xuống, không hề đòi hỏi quyền sở hữu, Cuban đề xuất mua 1.000 tấm bọc gắn logo của Dallas Maverisks (đội bóng rổ mà Cuban sở hữu) và đưa sản phẩm này đến các bệnh viện tại Dallas. Fitzgerald nói với tôi rằng cô đã bắt đầu bài trình bày của mình bằng câu chuyện riêng tư, và đó không phải vì cô muốn các giám khảo cảm thấy thương hại, mà đây là cách duy nhất cô biết để chứng minh niềm đam mê của mình dành cho sản phẩm này. Cô nói: "Đó không chỉ là một sản phẩm đơn thuần để quảng bá cho cộng đồng y khoa, đó là một sản phẩm thiết yếu thực sự. Đó là cách để giữ cho cái tên và di sản của con gái chúng tôi sống mãi mãi."[183]

Fitzgerald không có bằng MBA mà cũng chưa bao giờ hoạt động trong ngành marketing. Cô đi học trường nghệ thuật và trở thành nhiếp ảnh gia. Nhưng bức tranh mà cô vẽ ra hôm đó đã giành giải nhất trong cuộc thi hùng biện, nhận được sự giúp đỡ của Mark Cuban, và từ đó tạo điều kiện giúp đỡ biết bao trẻ em và người lớn đang chữa trị ung thư.

Những câu chuyện đem lại linh hồn cho các chứng bệnh của con người. Trong ngành y tế, nghệ thuật kể chuyện khiến việc chẩn đoán và chữa trị trở nên hiệu quả hơn. Trong bất kỳ tổ chức nào, nghệ thuật kể chuyện cũng sẽ tạo nên những đại sứ thương hiệu luôn tràn đầy động lực để đem lại dịch vụ và cách đối xử tốt nhất cho mọi khách hàng, mọi bệnh nhân.

Bí mật của người kể chuyện

Những nhà lãnh đạo thành công truyền động lực cho đội nhóm của mình bằng các câu chuyện vẽ nên bức tranh phía sau sứ mệnh, mục đích và tầm nhìn của tổ chức. Mọi người sẽ không bao giờ quan tâm họ sẽ phải làm công việc của mình như thế nào cho tới khi họ hiểu được lý do tại sao họ làm công việc đó.

26

Một đại gia khách sạn biến 12.000 nhân viên thành những người hùng dịch vụ khách hàng

Nghệ thuật kể chuyện đã thay đổi công việc và cuộc đời tôi.

– Steve Wynn

Steve và vợ anh kết hôn khi hai người còn rất trẻ. Họ nợ nần chồng chất và thậm chí không có đủ tiền để đi tuần trăng mật. Khi Steve có cơ hội thực hiện công việc giám sát một giao dịch nhỏ tại Las Vegas, anh quyết định tặng cho vợ mình chuyến đi mà cô xứng đáng được hưởng. Anh không hề biết rằng chuyến phiêu lưu ngắn ngủi đó sẽ biến đổi chính thành phố họ đang tới thăm.

Cặp đôi quyết định tận hưởng Lễ Tạ ơn năm 1965 tại Palm Springs trước khi đến Vegas. Họ chọn ăn tối tại một nhà hàng có tên Ruby's Dunes. Do ngẫu nhiên, Frank Sinatra(*) đang ăn tối tại bàn bên cạnh và bước sang bàn bên đó để chào vị doanh nhân đã mời Steve tới xây dựng một khách sạn mới ở Vegas. "Mọi người sẽ ở khách sạn nào tại Las Vegas"[184] ca sĩ nổi tiếng hỏi cặp vợ chồng trẻ. "Chúng tôi sẽ ở khách sạn Dunes," Steve đáp. "Không đời nào. Hai vị sẽ đến ở tại Sands với tư cách là khách của tôi," Sinatra đề xuất. Ông cũng mời cặp đôi tới dự một buổi biểu diễn. Khi Steve và vợ anh, Elaine, tới hộp đêm ở Vegas, họ được hộ tống tới hàng đầu để xem chương trình hoành tráng nhất tại Mỹ: The Rat Pack. Nhập hội với Sinatra trên sân khấu là Sammy Davis Jr., Dean Martin, Peter Lawford và Joey Bishop. Hai vợ chồng ngồi cạnh những ngôi sao tên tuổi nhất tại Hollywood thời bấy giờ: Lucille Ball, Elizabeth Taylor, Gregory Peck, Roger Moore. Màn diễn có vẻ giống như một bữa tiệc thật lớn vì những người biểu diễn biết tất

cả mọi người trong số khán giả. Trong lúc Sinatra đang đi chuyện trò với khách khứa trong phòng, ông bỗng nhìn thấy Steve và hỏi: "Cậu thấy chỗ ngồi thế nào, chàng trai trẻ?"

(*) *Ca sĩ nổi tiếng người Mỹ. (ND)*

Steve không hề có ý định ở lại Las Vegas. Chàng trai 23 tuổi đơn giản chỉ muốn đưa vợ mình đi du lịch. Nhưng trải nghiệm này đã khiến anh lay động đến nỗi anh quyết định sẽ ở lại và trong 50 năm sau đó Steve Wynn sẽ biến đổi Las Veges từ một thị trấn xơ xác buồn tẻ với chỉ một vài khách sạn và casino nhỏ giữa sa mạc trở thành thánh địa của những sòng bài và các khu nghỉ dưỡng như ngày nay. Wynn xây dựng Mirage năm 1989. Với khoản chi phí 600 triệu đô-la, đó là khách sạn đắt đỏ nhất thời bấy giờ; và sau đó tự ông phá kỷ lục đó với khách sạn Bellagio. Ngày nay, Wynn là nhà sáng lập đồng thời là chủ tịch của Wynn Resorts, quản lý các khách sạn mang tên ông ở Las Vegas và Macau, Trung Quốc.

Hẳn bạn sẽ nghĩ rằng một ông trùm nắm 4 tỷ đô-la trong ngành khách sạn sẽ biết tất cả mọi điều về ngành công nghiệp dịch vụ. Đúng là Wynn biết rất nhiều, nhưng ông thừa nhận mình chỉ vừa mới phát hiện ra bí mật đã "làm thay đổi công việc và cuộc đời tôi". Wynn gọi bí mật lớn đó là "lợi thế cạnh tranh". Bí quyết ở đây chính là kể chuyện.

Các công cụ của người kể chuyện

Để hiểu được bằng cách nào mà nghệ thuật kể chuyện đã biến đổi công việc kinh doanh khách sạn của Wynn, bạn phải hiểu thứ mà Wynn gọi là thế lực mạnh nhất trong vũ trụ – sự tự ái. "Nếu bạn có thể khiến ai đó cảm thấy thoải mái về chính mình, họ sẽ yêu bạn vì điều đó. Họ sẽ cực kỳ trung thành với bạn. Nếu bạn khiến ai đó cảm thấy tốt hơn về bản thân, vậy là bạn trúng mánh rồi. Đó là một cú bắn trúng hồng tâm trong lĩnh vực quan hệ con người,"[185] Wynn nói.

Steve Wynn đã khám phá ra một kỹ thuật mà tôi đã luôn khuyến khích độc giả sử dụng từ khi viết cuốn sách thứ sáu của mình, *The Apple Experience* (tạm dịch: *Trải nghiệm Apple*). Tôi gọi đó là "những câu chuyện đáng kinh ngạc." Đây là cách mà nó đã phát huy tác dụng tại Wynn Resorts. Tại Wynn's, người ta có thông lệ rằng mỗi quản lý phòng ban sẽ phải tổ chức một buổi họp trước mỗi ca làm việc. Ví dụ, các quản lý nhà hàng sẽ họp với bồi bàn, các đầu bếp họp với bếp phụ, các quản lý phòng sẽ họp với nhân

viên dọn phòng... Ban đầu những cuộc họp này hoàn toàn mang tính chiến thuật, là công cụ để chia sẻ thông tin cho các nhân viên thực hiện tốt công việc của mình ngày hôm đó. Tuy thế, vài năm trước, Wynn đã bắt đầu áp dụng một phương pháp mới cực kỳ hiệu quả bởi nó rất đơn giản, miễn phí nhưng lại hiệu nghiệm thần kỳ. Viên quản lý chỉ cần hỏi đội nhóm của mình câu hỏi sau:

Có ai ở đây có một câu chuyện hay về trải nghiệm khách hàng tuyệt vời muốn chia sẻ hay không?

Tại một trong những buổi họp kể chuyện đầu tiên, một nhân viên hành lý đã kể câu chuyện sau.

Một cặp đôi mới check in vào khách sạn. Nhân viên hành lý hỏi họ xem đã để hết hành lý lên xe đẩy hay chưa. Người phụ nữ bỗng hoảng loạn khi nhận ra cô ấy đã bỏ lại chiếc túi của mình với tất cả thuốc thang của họ trên một cái bàn ở sảnh trước căn nhà họ. Chồng cô ấy bị tiểu đường và cần insulin(*). Trong khi đó, cô ấy cũng cần phải dùng một số loại thuốc được kê đơn. Người nhân viên hành lý hỏi họ sống ở đâu.

(*) *Chất có tác dụng làm giảm đường huyết. (BTV)*

"Pacific Palisades ở Los Angeles,"[186] người phụ nữ đáp.

"Hiện giờ có ai ở nhà không?" người nhân viên hành lý hỏi.

"Người giúp việc sẽ đến đó trong ngày hôm nay."

"Anh trai tôi đang sống ở Encino. Chỗ đó cũng không quá xa nhà anh chị. Nếu ở nhà có người, anh ấy có thể đến để lấy túi thuốc," người nhân viên hành lý đề xuất.

"Nhưng chúng tôi cần những thứ thuốc đó vào sáng mai lúc 7 giờ," người phụ nữ nói.

"Đừng lo, chắc chắn anh chị sẽ nhận được nó. Giờ thì hãy đi tận hưởng một bữa tối thật thịnh soạn và ngủ ngon đêm nay."

Người nhân viên hành lý vừa mới bắt đầu ca làm việc lúc chiều muộn. Anh gọi điện cho anh trai để sắp xếp và hỏi quản lý của mình liệu anh ấy có thể đến nhà anh trai ở Encino không. Người nhân viên hành lý lấy được túi thuốc và trở lại Las Vegas lúc 4 giờ sáng. Cặp đôi đó đã có đầy đủ số thuốc cần thiết vào lúc 7 giờ sáng.

"Bạn có nghĩ rằng sau việc đó, cặp đôi này có nhìn nhận khách sạn

này như cũ nữa hay không?"[187] Steve Wynn nói. "Hãy quên những bộ đèn trần bằng pha lê, dải mã não, đá cẩm thạch, những tấm thảm dệt bằng tay – chúng không có ý nghĩa gì cả. Họ sẽ trở về kể với bạn bè mình rằng khách sạn này là một nơi tuyệt vời như thế nào."

Tôi có 12.000 nhân viên tìm kiếm một câu chuyện

Chỉ trong vài phút khi người nhân viên hành lý kể câu chuyện của mình, đội marketing tại khách sạn đã ghi hình lại và đăng ngay video đó lên mạng nội bộ của công ty. Họ thiết kế một tấm poster thật lớn với khuôn mặt của người nhân viên cùng câu chuyện, sau đó dán nó trong các phòng làm việc. Những điều xảy ra tiếp theo có lẽ ai cũng đoán được, nhưng ảnh hưởng của nó thì vô cùng to lớn. Các nhân viên bắt đầu tìm kiếm những câu chuyện của riêng mình để kể. Tại sao? Bởi "thế lực mạnh mẽ nhất trong vũ trụ" – sự tự ái. Họ muốn được khen ngợi trước mặt các đồng nghiệp của mình.

"Giờ tôi đã có 12.000 nhân viên tìm kiếm một câu chuyện, những người có thể giúp đỡ tôi,"[188] Wynn nói. Một người chia bài khi nghỉ giải lao có thể nhận thấy ai đó có vẻ như đang bị lạc và dẫn người đó tới nơi cần đến. "Việc này có thể chỉ khiến anh ta mất 5 phút, nhưng anh ta lại có cả một câu chuyện," Wynn nói. "Người ấy sẽ xuất hiện trên Internet vào ngày mai. Người ấy sẽ trở thành anh hùng... Chính sức mạnh đó khiến những người như tôi có thể ngủ ngon mỗi đêm."

Wynn có thể ngủ ngon vì ông biết rằng hàng nghìn nhân viên của mình trải khắp thế giới sẽ làm tất cả những bước cần thiết để tạo nên trải nghiệm khách hàng đặc biệt. Họ muốn trở thành người hùng trong câu chuyện của riêng mình.

Những câu chuyện đáng kinh ngạc dẫn tới trải nghiệm khách hàng tốt hơn

Một công ty không cần hoạt động trong lĩnh vực khách sạn để hưởng lợi từ việc chia sẻ những câu chuyện đáng kinh ngạc trong nhân viên. Tôi đã giới thiệu kỹ thuật này cho một chuỗi nhượng quyền có tên FRSTeam, với khoảng 50 cơ sở ở Mỹ và hoạt động trong lĩnh vực phục chế vải. Khi một căn nhà nào bị hư hại vì hỏa hoạn hoặc lũ lụt, hãng bảo hiểm sẽ sử dụng FRSTeam để dọn dẹp và phục chế các quần áo, vải bọc nệm và những vật dụng bị hư hỏng khác.

FRSTeam lan truyền những câu chuyện đáng kinh ngạc giữa các tài xế chở hàng của họ, những nhân viên gặp trực tiếp khách hàng và cũng ở vị trí tốt nhất để tạo nên những khoảnh khắc đáng kinh ngạc. Những câu chuyện phát huy hiệu quả nhanh chóng khi các tài xế luôn cố gắng vượt mặt lẫn nhau để làm hài lòng khách hàng. Các tài xế bắt đầu hỏi khách hàng câu hỏi cốt lõi: *Món đồ nào là có ý nghĩa nhất?* Các quản lý đã trao quyền cho các lái xe để biến những món đồ đó thành những câu chuyện đáng kinh ngạc. Ví dụ, một khách hàng nói với tài xế rằng họ đang rất buồn vì một tấm ảnh của gia đình bị phá hủy trong trận hỏa hoạn. FRSTeam không phục chế ảnh, nhưng người tài xế trong thời gian rảnh của chính mình đã dùng phần mềm Photoshop để phục chế lại tấm ảnh đó. Anh đóng khung nó lại và trao cho gia đình nọ. Một khách hàng khác nói với một tài xế rằng, một nhà kho cũ trên khoảnh đất của cô ấy rất có giá trị về mặt tinh thần với cô. Một lần nữa, bản thân căn nhà kho chẳng liên quan gì tới những món đồ mà người tài xế phải đến để mang đi. Thế nhưng, người tài xế vẫn chụp ảnh căn nhà kho và nhờ một người bạn chuyên làm đồ trang trí đặt tấm ảnh lên những món trang trí cây thông Nô-en. Trong một câu chuyện khác, một tài xế đã cố gắng hết sức để phục chế và làm sạch một chú gấu bông cho người chủ nhà trong cùng ngày mà anh đã tới mang chúng đi để đứa con của chủ nhà không phải ngủ đêm nào mà thiếu chú gấu nhồi bông ưa thích của mình. Thế nhưng kết quả lại không hề trẻ con chút nào. Điểm số dịch vụ khách hàng của chuỗi doanh nghiệp tăng vọt từ khi bắt đầu áp dụng những câu chuyện đáng kinh ngạc. Nhà thơ Maya Angelou đã từng nói một câu nổi tiếng rằng mọi người sẽ quên những gì bạn đã nói và đã làm, nhưng họ sẽ không bao giờ quên cảm giác mà bạn tạo cho họ. Những lái xe đó đã khiến những người chủ nhà cảm thấy được quan tâm thực sự.

Theo Steve Wynn, khi các nhân viên tin rằng họ đang được đối xử công bằng trong một công việc nào đó, tiền bạc không còn là vấn đề số 1 với họ. Họ muốn được hạnh phúc. Họ muốn cảm thấy vai trò của mình có ý nghĩa. Họ muốn được trân trọng. Nghệ thuật kể chuyện đã thực hiện được tất cả các chức năng đó. Hãy nâng lòng tự ái của một người lên bởi theo Steve Wynn, bạn đã "tận dụng nguồn năng lượng mạnh mẽ nhất trên hành tinh."

Bí mật của người kể chuyện

Những nhà lãnh đạo thành công sử dụng nghệ thuật kể chuyện để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tuyệt vời. Văn hóa được tạo nên bởi các nhân viên tuyến đầu trung thành, luôn đam mê đem lại trải nghiệm đặc biệt cho khách hàng tất cả mọi lúc. Ma thuật để

tạo nên văn hóa không thể đánh bại chính là khiến các nhân viên coi mình là người hùng trong câu chuyện của chính họ.

27

Ý tưởng đột phá khởi nguồn từ mặt sau của tờ giấy ăn

Nếu một thứ không thể được giải thích một cách ngắn gọn và đơn giản, đó chỉ là rác rưởi.

– Richard Branson

Khách sạn St. Anthony ở San Antonio, Texas có một lịch sử dài và ly kỳ. Tổng thống Lyndon B. Johnson đã nghỉ tuần trăng mật ở đó, và bộ phim đầu tiên giành giải Oscar phim hay nhất, *Wings (Những đôi cánh)* đã được quay lại khách sạn này. Nhưng câu chuyện nổi tiếng của nó có lẽ không liên quan gì tới cả tổng thống lẫn Hollywood. Nó diễn ra trong nhà hàng của khách sạn, mang tên St. Anthony Club.

Vào một ngày năm 1966, hai người đàn ông gặp nhau để uống rượu tại quầy bar của khách sạn. Một người là doanh nhân tại Texas; người kia là viên luật sư nghiện thuốc lá và whiskey. Herb Kelleher và Rollin King đang thảo luận với nhau về một kế hoạch kinh doanh được phác thảo trên mặt sau của một tờ giấy ăn. Đầu tiên, một người vẽ một hình tam giác vào giữa tờ giấy. Ở đỉnh hình tam giác, họ viết từ "Dallas", ở góc dưới bên trái, "San Antonio" và ở góc dưới bên phải, "Houston". Kế hoạch của họ rất đơn giản – sáng lập một hãng hàng không nhỏ kết nối ba thành phố tại Texas.

Bản kế hoạch kinh doanh, được vẽ trên tờ giấy ăn của khách sạn St. Anthony sẽ thay đổi cuộc sống của hàng triệu người Mỹ. Một năm sau đó, vào ngày 15 tháng Ba năm 1967, kế hoạch của họ trở thành hiện thực với hãng Southwest Airlines.

Ngày nay, tờ giấy ăn nguyên bản đã được ép kính đặt tại trụ sở ở Dallas của hãng Southwest Airlines. Công ty này đã phát triển rất mạnh mẽ. Trong hơn nửa thế kỷ vừa qua, Southwest đã phát triển rất mạnh mẽ, trở thành hãng hàng không lớn nhất thế giới, với 46.000 nhân viên, chuyên chở hơn 100 triệu hành khách mỗi năm và kiếm được hàng tỷ đô-la lợi nhuận mỗi quý trong một ngành công nghiệp rất khó kiếm lợi nhuận.

Southwest đã dân chủ hóa bầu trời. Vào thập niên 1960, 80% người Mỹ chưa từng được đi máy bay. Chỉ những người giàu có mới có thể mua vé. Khi giá vé giảm xuống nhờ mô hình hoạt động của hãng Southwest, ngày càng nhiều người dân bắt đầu sử dụng máy bay. Ngày nay, 90% người Mỹ đã từng đi máy bay và người dân Mỹ thực hiện tổng cộng 700 triệu chuyến bay mỗi năm. Chưa bao giờ các phi công được huấn luyện tốt như ngày nay và việc đi lại bằng máy bay chưa bao giờ an toàn hơn lúc này, thời hoàng kim của máy bay không phải là ngày hôm qua; mà là ngày hôm nay. Đó là nhờ công của Herb Kelleher, Rollin King và bản kế hoạch kinh doanh có thể phác thảo chỉ trên một mặt giấy ăn.

Các công cụ của người kể chuyện

Nhiều doanh nghiệp đã cố gắng tìm hiểu bí quyết thành công của Southwest. “Chúng tôi từng có một ngày dành riêng cho các tập đoàn. Các công ty từ khắp thế giới đổ tới vào ngày hôm đó và họ rất quan tâm tới cách chúng tôi tuyển dụng, huấn luyện và làm những công việc kiểu đó,”[189] Kelleher nói. “Sau đó, chúng tôi sẽ nói: ‘Hãy đối xử với các nhân viên của mình thật tốt và họ cũng sẽ đối xử tốt với công ty,’ và rồi họ trở về nhà đầy thất vọng. Bí quyết ấy là quá đơn giản.”

Tại Southwest, văn hóa đóng vai trò rất quan trọng. “Nếu không có văn hóa, bạn sẽ chẳng có cái quái gì cả.”[190] Kelleher từng phát biểu với thứ ngôn ngữ hơi tục tĩu đặc trưng của ông. “Các đối thủ cạnh tranh có thể mua những tài sản hữu hình, nhưng họ không thể mua được văn hóa.” Kelleher đã đưa ra “cam kết táo bạo”, đặt nhân viên lên hàng đầu, khách hàng thứ hai và các cổ đông thứ ba. Ngay cả cho tới ngày nay, các nhân viên vẫn có thể nhắc lại khẩu hiệu cốt lõi của Kelleher – nếu các nhân viên chăm sóc ông, thì ông cũng sẽ chăm sóc lại họ.

Khác với các nhà lãnh đạo chỉ biết nói miệng về tầm quan trọng của văn hóa, Kelleher nói về nó liên tục. Trong nhiều bài thuyết trình trước các cổ đông và nhân viên, ông chỉ chú tâm vào vấn đề văn hóa mà thôi. Là một người kể chuyện, Kelleher hiểu rằng văn

hóa không phải thứ mà một vị lãnh đạo động não một lần là xong rồi quên luôn, thay vào đó, văn hóa là một câu chuyện cần phải được chia sẻ mỗi ngày.

Trong một bài phỏng vấn, phóng viên đã hỏi Kelleher tại sao các hãng hàng không cạnh tranh lại khó sao chép thành công của Southwest tới như vậy. Kelleher giải thích sự khác biệt bằng câu chuyện sau:

Tôi nghĩ việc khó khăn với họ là ở khía cạnh văn hóa. Thứ đó không thể sao chép được. Một trong những điều chứng minh sức mạnh của con người là khi hãng United Shuttle cạnh tranh với chúng tôi ở Oakland. Họ có đủ các lợi thế. Ý tôi là họ có ghế hạng nhất cho những người không bao giờ chịu bay hạng nào khác. Họ có chương trình khuyến mãi dành cho những khách bay thường xuyên, trong khi chúng tôi thì không có. Họ có lẽ đã chi đến 25 đến 30 triệu đô-la vào các chiến dịch quảng cáo. Thế nhưng có lẽ tôi phải nhận được tới cả nghìn lá thư đến văn phòng để kể cho tôi lý do tại sao hãng này phải rút lui khỏi Oakland. Những lá thư đó viết: "Herb, tôi đã thử dùng hãng đó, nhưng tôi thích con người ở hãng của anh hơn, vậy nên tôi lại quay trở lại." Đừng bao giờ nghi ngờ tầm quan trọng của con người và thái độ của họ trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng.[191]

Khi Southwest phát triển lớn hơn, nhiều chuyên gia cho rằng công ty sẽ gặp khó khăn để duy trì đội ngũ nhân viên thân thiện, được truyền động lực và hiệu quả. Kelleher không đồng tình với nhận định này, "Sứ mệnh của chúng tôi là vĩnh viễn. Sứ mệnh của chúng tôi hoàn toàn chỉ hướng tới con người. Điều này không bao giờ thay đổi – dù theo bất kỳ phương cách, hình dạng hoặc hình thức nào,"[192] Kelleher giải thích.

Các câu chuyện biến những nhân viên thành các hiệp sĩ thập tự chinh

Các câu chuyện văn hóa có tầm ảnh hưởng nhất khi chúng được chia sẻ giữa các nhân viên. Một trong các công cụ kể chuyện của Kelleher là thực hiện những hành động đơn giản nhưng lại có tầm ảnh hưởng đến cả tổ chức.

Một điều chúng tôi luôn thực hiện là tiếp tục nhấn mạnh rằng chúng tôi coi trọng các nhân viên với tư cách là con người, chứ không phải chỉ đơn thuần là những người làm việc cho công ty. Trong cuộc đời, nếu có bất kỳ sự kiện nào đáng ăn mừng hoặc chia buồn, bạn sẽ được nghe tin từ Southwest Airlines. Nếu mất đi

người thân, bạn cũng sẽ nhận được lời chia buồn của chúng tôi. Nếu bị bệnh nặng, bạn sẽ được nghe lời hỏi thăm, và ý tôi ở đây là qua điện thoại, qua thư, hoặc quà lưu niệm từ chúng tôi. Nếu bạn sinh con, bạn cũng sẽ nhận được lời chúc mừng của chúng tôi. Điều chúng tôi luôn cố gắng nói với các nhân viên của mình là: "Chờ đã, chúng tôi coi trọng bạn với tư cách là một con người hoàn chỉnh chứ không phải chỉ là một nhân viên từ tám giờ sáng tới năm giờ chiều."[193]

Khi một nhân viên nhận được một bưu thiếp viết tay hoặc một cuộc gọi từ sếp, người đó sẽ kể cho người khác, rồi người ấy lại kể cho người khác nữa, rồi lại người khác nữa. Những câu chuyện sẽ lan truyền và càng củng cố văn hóa của công ty. Tôi đã từng nói chuyện với một phi công của Southwest và anh ấy đã kể lại một câu chuyện mình được nghe từ 10 năm trước – lần mà Kelleher biết tin con trai của một nhân viên đã thiệt mạng trong một vụ tai nạn ô tô, nhân viên đó lúc ấy đang ở Baltimore còn gia đình anh ấy ở Dallas. Kelleher đã phái một máy bay đang sắp sửa được đem đi bảo dưỡng tới hạ cánh ở Baltimore, đón nhân viên đó và đưa anh ấy trở lại với gia đình mình ngay lập tức. "Những câu chuyện kiểu đó luôn làm tôi cảm thấy tự hào khi được làm việc cho hãng này," viên phi công nói.

Những câu chuyện công khai kêu gọi mọi người hướng theo mục đích chung

Sau khi xây dựng một trong những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ, Kelleher đã từ chức năm 2007. Các phi công, tiếp viên và nhân viên mặt đất vẫn nhớ những câu chuyện của Kelleher chính là các nhân viên trung thành nhất mà bạn có thể tìm được trong bất kỳ công ty nào, các ngành nghề nào, bất kỳ quốc gia nào. Nhưng còn hàng nghìn nhân viên khác được thuê mỗi năm nhưng chưa hề được nghe trực tiếp câu chuyện của người sáng lập thì sao? Tiền lương thường là đủ để khiến phần lớn mọi người đi làm đúng giờ, nhưng chỉ nguồn cảm hứng cao hơn tiền bạc mới đủ khuyến khích mọi người cố gắng vượt kỳ vọng. Theo CEO của Southwest là Gary Kelly, mục đích của một công ty cần trả lời được câu hỏi, "Tại sao chúng ta tồn tại?"

Kelly nói thêm: "Chúng tôi tồn tại để kết nối mọi người với những thứ quan trọng trong cuộc đời họ, thông qua dịch vụ hàng không thân thiện, đáng tin cậy và chi phí thấp."[194]

Chỉ nghệ thuật kể chuyện mới có thể thu hút mọi người hướng về mục đích chung. Mỗi tuần, Kelly lại tiến hành một buổi khen ngợi

công khai – những nhân viên đã làm việc vượt kỳ vọng để đem lại dịch vụ tuyệt vời cho khách hàng. Mỗi tháng tạp chí Spirit của Southwest đều đăng câu chuyện của một nhân viên đã làm vượt mức kỳ vọng. Southwest nhấn mạnh các hành vi tích cực thông qua nhiều chương trình khen thưởng. Sau cùng, các video nội bộ cũng chứa đầy những ví dụ thực và các câu chuyện để giúp nhân viên hình dung mỗi bước của sứ mệnh công ty sẽ nhìn và cảm giác như thế nào.

Thân thiện

Trong một video, Jessica, một khách hàng của Southwest, nói về ngày mà cô và gia đình tiễn chồng đi làm việc 6 tháng tại Kuwait. Kelli, một nhân viên dịch vụ khách hàng, đã nhìn thấy cả gia đình và hỏi liệu tất cả mọi người có muốn đi ra cổng sân bay hay không, "Điều đó cho chúng tôi thêm 30 phút để được ở bên nhau,"[195] Jessica nói. Một nhân viên khác lại hỏi liệu cả gia đình có muốn bước lên máy bay không. Nhờ thế, lũ trẻ đã có cơ hội trao cho người cha một cái ôm cuối cùng trong khi các hành khách khác đều hoan nghênh nhiệt liệt.

Đáng tin cậy

Câu chuyện về sự tin cậy ở Southwest thường tập trung vào những chuyến đi công tác (Southwest là hãng hàng không được đánh giá cao nhất bởi những người thường đi công tác). Trong một video, một nữ doanh nhân đã nói: "Họ đưa hành khách lên máy bay nhanh nhất, đem hành lý của tôi xuống nhanh nhất, tất cả những điều này là rất hiệu quả. Tôi biết chính xác mình sẽ hạ cánh lúc nào mỗi tuần và tôi có thể dễ dàng lên lịch các buổi họp vì tôi biết họ sẽ luôn đi đúng giờ."[196]

Chi phí thấp

Trong một video, Vicki, một hành khách và là người sắp lên chức bà, nhận được một cuộc gọi từ cô con gái đang mang thai báo tin cô ấy vừa được chẩn đoán mắc một biến chứng nghiêm trọng. Vicki là một giáo viên và không có nhiều tiền, nhưng mức phí thấp của Southwest đã cho phép bà đi năm lượt khứ hồi từ Orlando, Florida tới Birmingham, Alabama, trong giai đoạn con gái mang thai cho tới khi đứa bé ra đời. "Tôi nhận ra Southwest đã đóng vai trò quan trọng như thế nào trong cả câu chuyện,"[197] Vicki nói. Một video khác thì chiếu những phản ứng đầy cảm xúc của người mẹ khi cô thấy con gái mình bất ngờ xuất hiện trước bậc cửa trong kỳ nghỉ lễ. Cô con gái không có đủ tiền để bay về

nhà, nhưng một buổi tối cô nhận được "thông báo" (thông báo về các khuyến mãi giá vé trong thời hạn nhất định). Mức giá ưu đãi đó đã giúp cô có thể đặt một chuyến bay ngay ngày hôm sau và dành cho mẹ mình món quà tuyệt vời nhất.

Mặc dù video này được chia sẻ rộng rãi trên Youtube, chúng không cần thiết phải nhắm tới cộng đồng. Chúng được tạo ra để truyền động lực vào giáo dục các khán giả nội bộ của Southwest, để nhắc nhở họ tại sao công việc của họ lại đóng vai trò quan trọng với hàng triệu người. "Chính nhờ có các bạn, tôi và gia đình của chúng tôi mới có những kỷ niệm để đời," Jessica nói vào camera. "Nhờ có các bạn, tôi đã có thể ở bên con gái mình trong giai đoạn sinh nở vô cùng khó khăn," Vicki nói.

Herb Kelleher nói rằng cốt lõi thành công của một công ty là điều mà đối thủ khó bắt chước nhất. "Họ có thể mua tất cả những thứ hữu hình, nhưng thứ bạn không thể mua là sự quyết tâm, tận tụy và trung thành – cảm giác bạn đang tham gia một cuộc thập tự chinh."[198] Kelleher nói.

Các nhân viên của bạn có cảm giác như thể họ đang tham gia một cuộc thập tự chinh hay không? Họ có cảm nhận về mục tiêu cao cả hơn là nhận lương hai lần mỗi tháng? "Đó không phải là điều bí mật gì," Kelleher từng nói. "Một nhân viên có động lực sẽ đối xử tốt với khách hàng. Khách hàng sẽ cảm thấy hài lòng và vì thế họ tiếp tục quay trở lại, và điều này lại làm hài lòng các cổ đông. Đó đơn giản là cách vận hành của công ty này.

Bí mật của người kể chuyện

Những nhà lãnh đạo thành công xây dựng nên văn hóa chiến thắng với các câu chuyện đem lại sức sống cho mục tiêu của công ty. Việc chia sẻ công khai những câu chuyện đó sẽ châm ngòi cho cả một cuộc thập tự chinh.

28

Khi mất đi đôi chân, Amy tìm thấy tiếng nói của mình

Hãy chỉ cho tôi một người hùng, tôi sẽ viết cho bạn một bi kịch.

– F. Scott Fitzgerald

Amy tưởng rằng cô bị cúm. Cả người cô đau nhức và cô bị sốt nhẹ. Amy mới 19 tuổi, có sức khoẻ tốt và có thể trượt tuyết trên vách núi. Cô trở về nhà để nghỉ ngơi nhưng ngày càng ốm nặng hơn. May thay, em họ của cô vừa lấy bằng lái xe và đã ngay lập tức đưa Amy tới bệnh viện.

Tất cả các cơ quan trong cơ thể Amy đều đang bị hư hại. Thận của cô đang mất dần khả năng hoạt động. "Chứng suy thận nghiêm trọng," cô nghe bác sĩ nói. Amy rơi vào tình trạng sốc hoại tử. Amy chắc chắn cảm thấy trái tim sẽ đập lần cuối cùng. Ngay trước khi bác sĩ gây mê cho Amy, cô vẫn còn nhớ nhìn thấy đôi chân mình. Chúng chuyển màu từ thâm sang tím sẫm. Cơ thể khi bị sốc hoại tử sẽ rút máu từ các chi tới nuôi các cơ quan đang bị hư hại. Amy đang chết dần chết mòn.

Một cách thần kỳ, các bác sĩ đã thực hiện được ca phẫu thuật khẩn cấp và cứu sống Amy. Tuy thế, đôi chân của cô phải bị cưa ngay dưới đầu gối vài tuần sau đó.

Sau một giai đoạn hồi phục rất dài, Amy vẫn tràn đầy sức sống. Cô tiếp tục thi đấu và giành huy chương đồng trong môn trượt ván tại Paralympic Games năm 2014. Amy đã giành được trái tim của hàng triệu người xem khi cô vào đến đêm chung kết của chương trình nổi tiếng trên kênh ABC, *Dancing with the Stars.* Hàng triệu người khác đã biết tới câu chuyện của Amy khi họ xem bài TED

Talk vô cùng nổi tiếng của cô, "Sống vượt trên những giới hạn". Kỹ năng kể chuyện của Amy thậm chí đã giúp cô lên sân khấu bên cạnh Oprah Winfrey trong tour lưu diễn tại các sân vận động qua tám thành phố mang tên "Cuộc sống bạn muốn vào cuối tuần" của bà.

Mặc dù câu chuyện của Purdy đã truyền cảm hứng cho hàng triệu người, phần lớn mọi người không nhận ra Purdy suýt nữa đã đóng lại cánh cửa sự nghiệp diễn thuyết của mình vì cô không tin mình có câu chuyện nào đáng để kể. Khi Amy trân trọng câu chuyện của mình, một thế giới hoàn toàn mới mở ra trước mắt cô.

"Hẳn bạn đã nghĩ những ngày đen tối nhất với tôi là khi tôi mất đi đôi chân,"[200] Amy nói với tôi. "Thay vào đó, những ngày đen tối nhất là ngày tôi về nhà và phải đi trên đôi chân kim loại lần đầu tiên. Tôi phải suy nghĩ lại về phần còn lại của cuộc đời mình. Tôi cảm thấy không thể kiểm soát bất cứ điều gì. Tôi đã rơi xuống đáy vực. Tôi ốm và mệt mỏi vì cứ ốm yếu và mệt mỏi mãi. Đó là lúc câu hỏi này xuất hiện trong tâm trí tôi: *Nếu cuộc đời tôi là một cuốn sách và tôi là tác giả, tôi sẽ muốn câu chuyện diễn biến như thế nào?* Tôi biết mình không muốn điều gì. Tôi không muốn người khác thương hại mình. Tôi không muốn mọi người coi tôi như một người khuyết tật. Tôi muốn sống một cuộc đời đầy sự phiêu lưu và những câu chuyện đáng nhớ. Câu hỏi đó cho phép tôi mơ mộng, mơ mộng về việc du ngoạn thế giới, mơ mộng về trượt tuyết, mơ mộng về mọi thứ tôi muốn làm và hoàn toàn tin rằng chúng đều khả thi."

Khi Amy Purdy mất đi đôi chân, cô đã tìm thấy tiếng nói của mình.

Các công cụ của người kể chuyện

Giống như rất nhiều người kể chuyện tài giỏi trong thời đại hiện nay, Amy Purdy cực kỳ lo lắng khi lần đầu xuất hiện trước khán giả. Trong cuốn sách của Purdy, On My Own Two Feet (tạm dịch: *Trên đôi bàn chân tôi*), cô mô tả những gì đã xảy ra khi một hội thảo dành cho phụ nữ mời cô đến diễn thuyết và đề xuất trả cô 8.000 đô-la. "Tôi rơi vào trạng thái hoảng loạn. Tôi không ăn, không ngủ được."[201] Cô phát ốm vì lo lắng bởi không biết làm cách nào để cô đọng 30 năm cuộc đời chỉ trong 30 phút. Không thể vượt qua được nỗi hoảng sợ, cuối cùng cô xin rút lui. "Đó là lần đầu tiên cũng là lần cuối cùng tôi chạy trốn khỏi một cam kết lớn lao," Purdy nói.

Purdy quyết định giải toả sức ép lên bản thân bằng cách hợp tác với một người bạn cũng có một câu chuyện đầy cảm hứng để chia sẻ. Hai người cùng nhau diễn thuyết tại trường trung học để cải thiện kỹ năng thuyết trình. "Tôi bắt đầu bị cuốn hút bởi nghệ thuật kể chuyện,"[202] Purdy nói. "Tôi nhận ra bạn không cần lúc nào cũng phải có câu chuyện hay nhất. Điều cốt lõi là chia sẻ câu chuyện bạn có."

Purdy nói với tôi rằng cô dựa vào kinh nghiệm tập luyện của một vận động viên để tự biến đổi mình thành một người kể chuyện tự tin. Cô đã xem những diễn giả nổi tiếng, chớp lấy nhiều cơ hội hết mức có thể, và mường tượng thành công của mình.

"Đó quả là một sự thay đổi lớn lao. Tôi đã trải nghiệm cả thành công lẫn thất bại trên sân khấu, nơi tôi đã đứng đó suốt 45 phút và chỉ muốn chết đi trong khi cố gắng nghĩ ra mình nên nói gì tiếp theo,"[203] Purdy nói. "Tôi biết mình muốn chia sẻ câu chuyện của bản thân để giúp đỡ người khác… Tôi đã được mời tới trường trung học của mình ngày xưa và chia sẻ câu chuyện với tất cả học sinh. Tôi nhớ mình đã rất lo lắng và không biết bắt đầu từ đâu, nhưng tôi biết mình có những thông tin mà họ có thể học hỏi được."

Vào năm 2011, một hội thảo TEDx đã mời Purdy tới thực hiện "bài diễn thuyết để đời". Trong cuốn sách của Purdy cô dành ba chương – hơn 30 trang viết – để mô tả lại sự kiện đã dẫn đến việc cô phải cắt cả hai phần chân ngay dưới đầu gối. Vì khán giả TEDx, cô sẽ phải làm điều đó trong 18 phút trước hội trường có đến 1.500 người.

Mặc dù đã tự tin hơn trong việc diễn thuyết tại các hội trường nhỏ, Purdy thừa nhận cô đã "kinh hoàng tột độ" khi thực hiện bài thuyết trình TEDx. Tay cô run lên khi nói phần mở đầu, giọng cô khàn đi. Tuy nhiên, câu chuyện vẫn tuôn trào – chân thực và đầy cảm xúc. Khi cô ngừng lời, không ai trong hội trường cầm được nước mắt. Cô nói: "Tôi đã có một bài diễn thuyết hoàn hảo chính bởi sự không hoàn hảo của nó."[204]

Câu chuyện của Purdy dưới hình thức ba màn đầy lôi cuốn

Bài thuyết trình của Purdy vô cùng hoàn hảo. Nếu bạn còn nhớ, một câu chuyện với phần mở, phần thân và phần kết sẽ được coi là một câu chuyện hoàn chỉnh. "Câu chuyện" của Amy Purdy có thể được diễn tả thế này: Một cô gái 19 tuổi bị ốm. Cô được đưa tới bệnh viện vì chứng viêm màng não. Cô mất đôi chân nhưng vẫn

sống sót. Những câu này phù hợp với câu chuyện nhưng sẽ chẳng giành được giải thưởng nào, không được phổ biến trên TED hay thu hút sự chú ý của Oprah Winfrey. Nó cũng chẳng truyền cảm hứng để ai đó có thể mơ những giấc mơ lớn lao hơn.

Hãy cùng nhìn lại cấu trúc ba phần mà Purdy đã sử dụng trong bài thuyết trình TED nổi tiếng của cô. Nó rất giống với cấu trúc của một bộ phim thành công. Màn một giới thiệu về nhân vật chính diện – người anh hùng – và thiết lập bối cảnh trong đó nhân vật chính vẫn sống cuộc sống thường nhật. Trên hết, màn đầu tiên phải tạo nên sự đồng cảm với người anh hùng. Chúng ta sẽ kết nối với các nhân vật mà chúng ta quan tâm. Màn đầu tiên cũng xác lập bước ngoặt. Nó kết thúc với việc giới thiệu mâu thuẫn – nếu bạn xem bộ phim Titanic, đó chính là khoảnh khắc khi khối băng xuất hiện.

Màn I của Purdy:

Lớn lên tại sa mạc Las Vegas nóng bỏng, tất cả những gì tôi muốn chỉ là được tự do. Tôi mơ mộng được đi du lịch khắp nơi trên thế giới, sống ở nơi có tuyết, và tôi sẽ mường tượng tất cả những câu chuyện mà mình có thể kể lại. Ở tuổi 19, ngay sau ngày tốt nghiệp cấp ba, tôi đã chuyển tới một nơi có tuyết và trở thành nhân viên trị liệu massage. Lần đầu tiên trong đời, tôi cảm thấy tự do, độc lập và hoàn toàn kiểm soát được đời mình cho đến khi cuộc đời tôi rẽ sang một bước ngoặt mới.[205]

Màn II đẩy sự căng thẳng lên cao và làm rõ những chướng ngại mà người hùng phải vượt qua. Màn II được dàn dựng khéo sẽ có những bước ngoặt đầy kịch tính và thường là nhiều hơn một bước ngoặt. Titanic đâm vào một tảng băng ngầm ở Màn I. Việc con tàu chìm xuống đã trở thành một vấn đề lớn hơn.

Màn II của Purdy:

Một ngày, tôi về nhà từ chỗ làm sớm hơn vì nghĩ rằng mình bị cúm, và chưa đầy 24 tiếng sau, tôi đã ở trong bệnh viện và sống dựa vào máy móc với khả năng qua khỏi chưa đầy 2%. Phải nhiều ngày sau khi tôi bị hôn mê, bác sĩ mới chẩn đoán rằng tôi bị viêm màng não do vi khuẩn – một chứng nhiễm trùng máu có thể được ngăn chặn bằng vắc-xin. [Purdy kể ra hết chướng ngại này đến chướng ngại khác, việc cô mất lá lách, một phần thận và khả năng nghe ở tai trái, sau đó phải cắt bỏ hai phần chân dưới đầu gối. Trong lúc khán giả nghĩ rằng điều tồi tệ nhất đã trôi qua, Purdy lại thêm vào một bước ngoặt kịch tính mới]. *Tôi tưởng rằng điều tồi tệ nhất đã qua đi*

cho tới vài tuần sau, khi tôi thấy đôi chân mới của mình lần đầu tiên. Hai cẳng chân là những khối kim loại to tướng với những đường ống được bắt vít vào nhau và một bàn chân cao su vàng bệch với một đường nối từ ngón chân tới mắt cá chân để trông giống như một đường gân. Tôi không biết phải kỳ vọng gì, nhưng tôi thực sự không mong chờ điều đó… Tôi đã bị tổn thương sâu sắc về thể chất lẫn tinh thần.

Tại thời điểm này, khán giả cũng cảm thấy buồn bã. Chúng ta đã trở nên đồng cảm với người hùng và trải qua địa ngục với cô ấy. Chà, ít nhất thì những điều tồi tệ nhất đã trôi qua rồi chứ? Hay là ngược lại?

4 tháng sau, tôi trở lại với chiếc ván trượt tuyết, mặc dù mọi thứ không diễn ra như tôi kỳ vọng: Đầu gối và cẳng chân tôi không gập lại được, và đến một thời điểm, tôi khiến tất cả những người trượt tuyết trên ghế cáp treo phải kinh hoàng khi tôi ngã xuống và đôi chân tôi vẫn dính chặt vào chiếc ván trượt bị rơi xuống núi, còn tôi thì vẫn ở trên đỉnh. Tôi cũng bị sốc không kém gì những người khác và cũng cực kỳ nản chí, nhưng tôi biết nếu tôi có thể tìm được đôi chân phù hợp với mình, tôi sẽ có thể chơi lại môn này lần nữa. Và đó là lúc tôi nhận ra rằng, giới hạn và các chướng ngại của chúng ta chỉ có thể làm được hai điều: một, khiến chúng ta dừng bước hoặc hai, buộc chúng ta phải sáng tạo.

Ở Màn III, sự mâu thuẫn lên tới đỉnh điểm và mọi thứ có vẻ như đã vô vọng. Người hùng của chúng ta phải lùng sục tận sâu trong tâm hồn để tìm được sức mạnh cảm xúc giúp vượt qua những khó khăn, và vượt lên những hoàn cảnh tưởng như không thể khắc phục nổi. Đây chính là điểm cao trào – con tàu Titanic vỡ thành hai mảnh và chìm xuống đáy biển. Nhân vật Rose sống sót và sau đó sống rất thọ. Nhưng Rose đã mãi mãi thay đổi sau cuộc tình ngắn ngủi với Jack và luôn giữ một phần của anh trong trái tim mình.

Màn III của Purdy:

Đôi chân không khiến tôi khuyết tật, thực ra chúng lại còn khiến tôi trở nên tích cực hơn. Chúng đã buộc tôi phải dựa vào trí tưởng tượng và tin vào các khả năng… Vậy nên thử thách tôi muốn dành cho các bạn ngày hôm nay, là thay vì nhìn vào các vấn đề và các giới hạn của chúng ta để coi chúng là những điều tiêu cực hoặc tồi tệ, chúng ta có thể bắt đầu coi chúng là những phước lành, các món quà tuyệt vời có thể được sử dụng để thắp lên trí tưởng tượng, đồng thời giúp chúng ta đi xa hơn so với những gì chúng ta nghĩ rằng có thể.

Khán giả gần như không thể ngăn mình khỏi đứng lên và dành những tràng pháo tay cho Purdy, bởi như chúng ta đã biết, bộ não của chúng ta được tạo ra để đáp lại những câu chuyện như vậy.

Purdy tin rằng những người kể chuyện đã từng trải qua các khó khăn trong cuộc sống sẽ có các cảm xúc sâu sắc hơn vì họ đã trải nghiệm cả nơi đáy vực và đỉnh cao nhất của cuộc đời. "Những khó khăn lớn nhất đã dẫn tôi tới những thành công lớn nhất,"[206] Purdy nói.

Phía sau mỗi người hùng đều có một câu chuyện về sự đấu tranh và hy sinh, câu chuyện về những giấc mơ bị phá vỡ và những giấc mơ được tìm thấy. Nếu cuộc đời là một cuốn sách và bạn là tác giả của nó, bạn muốn câu chuyện của mình sẽ đi theo hướng nào? Tất cả chúng ta đều có một câu chuyện đáng để kể, nhưng thường chúng ta lại quá sợ hãi hoặc do dự chia sẻ câu chuyện của mình. Amy Purdy, người phụ nữ từng từ chối lời đề nghị diễn thuyết đầu tiên của mình, và cũng suýt nữa đã từ chối thuyết trình ở TED, giờ đã trở thành một diễn giả truyền động lực nổi tiếng luôn được săn đón, vì cô đã học cách trân trọng câu chuyện của mình. "Khi dấn thân vào lĩnh vực diễn thuyết, bạn tưởng rằng mình phải có những ý tưởng vĩ đại,"[207] Purdy nói. "Nhưng thực ra, các ý tưởng đơn giản nhất mà chúng ta đều có thể cảm nhận được lại chính là những điều có tầm ảnh hưởng lớn nhất."

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện truyền động lực thắp lên giấc mơ của người khác bằng các câu chuyện về sự khó khăn, đau khổ, và vượt qua những hoàn cảnh tưởng như không thể khắc phục nổi. Sự căng thẳng và chiến thắng là những phần không thể thiếu trong câu chuyện. Họ thể hiện cuộc đấu tranh của mình như một tấm huân chương danh dự, truyền cảm hứng cho người nghe để kể câu chuyện của chính họ, và coi cuộc sống giống như cuốn sách, trong đó, mỗi người đều là tác giả tạo nên vận mệnh của mình.

29

Từ vị thế cô gái phục vụ ở Hooters(*) tới những chức danh cao nhất – một cựu bồi bàn chia sẻ công thức thành công của cô

(*) Một chuỗi nhà hàng rất nổi tiếng ở Mỹ và nhiều nước khác. Các nữ nhân viên phục vụ tại nhà hàng luôn mặc loại đồng phục hở hang, khiêu gợi. (BTV)

Tôi đã từng luôn trốn tránh xuất thân của mình, nhưng khi nhiều tuổi hơn, tôi nhận ra đó chính là điều khiến tôi trở nên độc nhất vô nhị.

– Kat Cole

Mẹ của Kat đã phải chịu đựng người chồng nghiện rượu trong rất nhiều năm trước khi quyết định cách duy nhất để giữ an toàn cho bản thân, cho Kat và hai đứa con gái nhỏ nữa là chuyển đi nơi khác. Việc chuyển đi không tự động khiến mọi thứ trở nên dễ dàng hơn. Trong ba năm sau đó, mẹ của Kat đã nuôi sống gia đình với chỉ 10 đô-la mỗi tuần, với thức ăn chủ yếu là lasagna(*) đông lạnh và thức ăn đóng hộp.

(*) Một loại mì ống, phẳng, thường được xếp chồng lên nhau xen kẽ với pho mát, nước sốt cùng các thành phần khác nhau như thịt hoặc rau quả. (BTV)

Khi Kat học trung học, mẹ cô vẫn nuôi sống cả gia đình chỉ bằng một nguồn thu nhập duy nhất ở vị trí trợ lý hành chính. Kat muốn giúp mẹ trang trải cho gia đình và cô hồ hởi đi tìm kiếm

việc làm "ngay khi luật pháp cho phép". Ở tuổi 17, Kat nhận một công việc bán thời gian. Sau giờ học, cô mặc chiếc quần ngắn và bộ áo bó để phục vụ cánh gà tại nhà hàng Hooters ở Florida. Công việc không có gì lớn lao, nhưng nó đã dạy cho cô cách vận hành căn bếp và quản lý nhân viên. Công việc này đóng vai trò rất quan trọng, vì ngoài việc giúp đỡ mẹ, Kat làm việc để tiết kiệm đủ tiền, sau đó trở thành người đầu tiên trong gia đình được đi học đại học. Và vậy là trước cả khi tốt nghiệp trung học, cô đã tiết kiệm được đủ tiền để tới học tại Đại học Bắc Florida, nơi cô dự định sẽ theo học bằng kỹ sư cơ khí. Cô đã gặt hái được những thành quả đáng kể trong một khoảng rất ngắn và có vẻ như mọi thứ sẽ diễn ra êm đẹp, cho tới một ngày, bỗng nhiên căn bếp nhà hàng nổi loạn.

Một ngày nọ, giữa ca làm việc, cô bỗng nghe thấy tiếng trò chuyện rì rầm trong bếp, sau đó là tiếng cửa mở ra khi toàn bộ nhân viên bếp đình công. Sau này, cô mới biết họ có bất đồng với người chủ nhà hàng. Họ đã bỏ đi giữa ca làm việc, bỏ lại Kat và những bồi bàn khác, bối rối không biết làm sao để đem các món ăn ra phục vụ khách hàng, chứ chưa nói đến chuyện làm thế nào để có được tiền boa. Kat kiếm được miếng ăn hôm đó bởi cô đã tự tay nấu ăn. "Tôi đã nhảy vào bếp và làm món gà rán. Tiện thể, rán cánh gà với chiếc quần ngắn màu cam và đôi tất da chân quả thật là một ý tưởng tồi,"[208] Kat nhớ lại. Kat nắm vai trò lãnh đạo, hô hào người chủ và các nhân viên còn lại, và cuối cùng thành công trong việc giúp nhà hàng thoát khỏi một thảm họa. Đúng vào thời điểm ấy, Kat khám phá ra tài năng của mình. "Trên giấy tờ, tôi là một kẻ thất bại," cô nói. "Sống với mẹ đơn thân, có người bố nghiện rượu, làm việc cho nhà hàng Hooters. Nếu chỉ nhìn vào những thông tin trên giấy tờ, bạn có thể thấy đó không phải là một hồ sơ hấp dẫn cho lắm. Nhưng ngoài đời thực, nếu để tôi quản lý doanh nghiệp của bạn, chắc chắn tôi sẽ đem lại thành công."

Kat quả là một người chắc chắn đem lại thành công đến nỗi cấp trên của cô tin tưởng giao cho cô nhiệm vụ huấn luyện nhân viên cho một chuỗi nhà hàng Hooters mới ở Australia. Nhưng cô phải đối mặt với một số chướng ngại. Cô chưa từng đi máy bay, không có hộ chiếu, và cũng chưa từng ra nước ngoài. Quan trọng nhất, cô thiếu tự tin – điều mà sếp của cô nhận thấy rõ thì với cô vẫn chưa hề rõ ràng chút nào. Để tìm được câu trả lời, cô tìm sự giúp đỡ từ nhà lãnh đạo truyền cảm hứng nhất mà cô biết – mẹ cô, để giải thích mong muốn nhận công việc đó cũng như nỗi sợ hãi thất bại khiến cô tê liệt. Mẹ của Kat nắm lấy vai cô và nói: "Con có thể làm bất kỳ điều gì, và mẹ cũng kỳ vọng con có thể làm tất cả mọi thứ,"[209] và Kat đã quyết định đến Australia.

Kat không còn vận hành chuỗi Hooters ở Australia nữa, mặc dù cô đã đạt được rất nhiều thành công với nó. Kat Cole giờ là chủ tịch của Cinnabon, một chuỗi thương hiệu nhượng quyền trị giá 1 tỷ đô-la với 1.100 cửa hàng ở 56 nước. Đáng kể hơn, cô trở thành chủ tịch của Cinnabon ở tuổi 32 và trở thành một trong những lãnh đạo doanh nghiệp trẻ nhất nước Mỹ. Cole đã đạt được những thành công vang dội trong sự nghiệp, nhưng một phần quan trọng trong câu chuyện của cô là nhắc nhở khán giả của mình rằng: "Câu chuyện của tôi chỉ thú vị nếu như bạn biết tôi đến từ đâu."

Các công cụ của người kể chuyện

Những câu chuyện không chỉ giúp chúng ta giải trí. Chúng dẫn dắt chúng ta. Chúng truyền cảm hứng để chúng ta sống một cuộc đời "không có ranh giới và giới hạn," khẩu hiệu đã dẫn dắt Kat Cole. Chúng ta đều đã từng có cuộc khủng hoảng niềm tin, hay thậm chí thất bại trong sự nghiệp. Các nhà lãnh đạo thành công luôn chiến đấu vượt qua những cuộc khủng hoảng hay thất bại, và tập trung vào kết quả. Nếu kết quả đó là không thể chấp nhận được, họ sẽ thử đi thử lại cho đến khi hài lòng. Hơn thế nữa, các nhà lãnh đạo tự biến mình thành người kể chuyện khi họ có được sự dũng cảm để chia sẻ những bài học khó khăn mà họ nhận được.

Cole tìm được tiếng nói chung khi kể lại câu chuyện của riêng mình

Cole công khai chia sẻ câu chuyện về bản thân mình với gần như tất cả mọi người mà cô gặp. Ngay từ đầu sự nghiệp, cô đã nhận ra sự thành thực và chính xác là cách nhanh chóng để xây dựng niềm tin và uy tín. Khi được giao nhiệm vụ mở chuỗi nhà hàng Hooters đầu tiên ở Australia, Cole có ba tuần để huấn luyện người chủ sở hữu mới, nhân viên mới và mở nhà hàng. Điều khiến mọi thứ trở nên khó khăn là việc Cole là người trẻ tuổi nhất trong phòng, khiến việc tạo dựng uy tín và niềm tin càng trở nên khó khăn hơn. "Để san bằng sự khác biệt, tôi phải tìm được tiếng nói chung,"[210] Cole nói với tôi. "Tôi là một người vô cùng ham học. Tôi luôn quan sát người khác. Tôi nhìn cách họ phản ứng. Tôi càng cho đi nhiều thì họ càng trao lại nhiều. Khi bạn mỉm cười, cho đi và chia sẻ, những thứ đó sẽ thúc đẩy việc xây dựng lòng tin. Bạn không thể làm việc trong một nhóm và đạt được nhiều điều trong một khoảng thời gian ngắn nếu thiếu đi lòng tin. Khi bạn chưa biết gì về mọi người, hãy tìm cách để giải quyết vấn đề thật nhanh."

Cole học được một bài học quá giá trị về việc xây dựng niềm tin

đến nỗi cô tiếp tục chia sẻ câu chuyện về xuất thân của mình gần như trong mọi bối cảnh – các buổi diễn thuyết, phỏng vấn giới báo chí, những buổi họp với nhân viên. Thật ra chỉ vài phút trước khi tôi nói chuyện với Cole, cô còn đang nói chuyện với một chủ sở hữu chuỗi nhà hàng mới qua điện thoại, chia sẻ câu chuyện xuất thân với anh ấy.

"Tại sao cô cảm thấy cần thiết phải kể về xuất thân của mình?" tôi hỏi.

"Anh không thể mặc định mọi người sẽ tin tưởng mình vì họ đã đọc về anh hay vì anh đang vận hành một công ty thành công. Tất cả mọi người đều hoài nghi theo bản năng. Nếu anh hạ vũ khí, tỏ ra tử tế, chia sẻ những sai lầm, khiếm khuyết và câu chuyện của mình theo cách thể hiện rõ rằng: 'Tôi cũng giống như bạn, thậm chí còn hơn là bạn tưởng,' như vậy chúng ta có thể làm được nhiều điều hơn cùng nhau."

Có bốn từ giải thích khả năng xây dựng các mối hợp tác kinh doanh dựa trên niềm tin của Cole: *Tôi giống như bạn*. Tất cả mọi người đều muốn làm ăn với người họ thích và tin tưởng. Sự minh bạch của Cole khiến cô trở nên tươi mới, dễ được yêu mến và đáng tin cậy. "Tất cả mọi người đều quan tâm và được truyền động lực khi nhận được cảm hứng và biết rằng họ đang hợp tác, mua bán hoặc làm việc với những người thật sự tử tế,"[211] Cole nói. "Mọi người sẽ bỏ phiếu bầu bằng ví của mình khi họ biết có một gia đình tốt, một người tốt hoặc một công ty tốt phía sau một sản phẩm. Các nhân viên vẫn sẽ bám trụ với công ty qua khoảng thời gian khó khăn khi họ biết mình đang làm việc cho những người tử tế."

Hãy nhớ lại cấu trúc câu chuyện cổ điển về sự căng thẳng và chiến thắng. Câu chuyện của Cole về sự đấu tranh và cứu rỗi luôn kết thúc bằng một bài học mà cô nhận được và ảnh hưởng tích cực mà nó đem lại cho sự nghiệp của cô.

Ví dụ, trong một bài thuyết trình cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp của khu vực Atlanta, Cole nhắc nhở khán giả rằng Cinnabon mới đầu chỉ là một cửa hiệu tại một khu trung tâm mua sắm ở Seattle, Washington. Nó bắt đầu với chỉ một sản phẩm – bánh cuộn quế "ngon kinh khủng" giàu calo. Từ sự khởi đầu khiêm tốn đó, Cinnabon đã trở thành một chuỗi nhà hàng toàn cầu nhờ mở rộng danh sách sản phẩm và thiết lập các mối quan hệ hợp tác đầy sáng tạo. Cole đã gắn câu chuyện xuất thân của Cinnabon với cuộc đấu tranh của cuộc đời mình, và rút ra bài học

mà tất cả các doanh nghiệp hay doanh nhân đều có thể sử dụng để tìm kiếm thành công.

Trong mỗi chúng ta đều có một điều cốt lõi. Đó là nơi ta xuất thân, là gốc rễ, là lịch sử của chúng ta. Chúng ta đều có tiềm năng để lớn mạnh và trở nên khác biệt. Việc có được lòng dũng cảm để mở rộng cốt lõi, nhưng vẫn có đủ tính kỷ luật để duy trì sự đồng nhất với thương hiệu của chúng ta, đã cho phép việc kinh doanh phát triển bất chấp những khó khăn kinh tế ghê gớm và mức độ cạnh tranh ngày càng cao. Những thương hiệu và doanh nghiệp duy nhất sẽ vẫn tồn tại trong 5, 10, 20 năm nữa không phải là những thương hiệu và doanh nghiệp chỉ có một sản phẩm. Họ là những thương hiệu và doanh nghiệp có tính kỷ luật và khả năng cốt lõi để trở nên linh hoạt; có thể hợp tác hoặc hiểu rằng việc họ đã đi trên một con đường trong hai, năm hoặc mười năm không có nghĩa là con đường đó sẽ tiếp tục dẫn họ tới thành công trong tương lai.[212]

Cole coi vị trí lãnh đạo của mình là một "đại sứ thường trực" cho thương hiệu. Một "đại sứ" là một người đưa tin. Thông điệp mà bạn đưa tới cho đối tác, các cổ đông, nhân viên và đội nhóm sẽ không thể khuyến khích những hành động mà bạn mong muốn nếu nguồn tin (tức là bạn) bị coi là không đáng tin cậy. Những câu chuyện về xuất thân tạo nên sự tin cậy, thắt chặt mối quan hệ, xây dựng uy tín cho người truyền tin – vị đại sứ thương hiệu.

Cole làm việc trong ngành công nghiệp dịch vụ thực phẩm, một ngành mà từ trước tới giờ chủ yếu gồm những người trẻ tuổi. Những người ra đời trong giai đoạn chuyển giao thiên niên kỷ giờ đã chiếm đa số trong đội ngũ lao động. Những mục tiêu sự nghiệp của họ rất khác với thế hệ trước. Không giống như thế hệ Baby Boomers(*) hay thế hệ X(**) , những người sinh ra ở thời điểm chuyển giao thiên niên kỷ không nhìn nhận việc "leo lên những nấc thang sự nghiệp" là mục tiêu cuối cùng. Họ muốn những điều cao cả hơn là chỉ nhận lương. Họ muốn được hướng dẫn và tìm kiếm ý nghĩa. Rất nhiều các khảo sát đã cho thấy những người trẻ ngày nay không cảm thấy gắn bó với công ty mình làm việc như cha mẹ của họ. Họ không thích những cấu trúc nhiều cấp bậc và mong muốn trở thành một phần của các cộng đồng có chung niềm đam mê và sở thích. Họ không muốn bị quản lý, họ muốn được truyền cảm hứng. Những nhà lãnh đạo như Kat Cole truyền động lực cho các nhân viên trẻ bởi họ có thể nhìn thấy chính mình trong câu chuyện của cô.

(*) *Những người sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1946 đến năm*

1964. (ND)

(**) Những người sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1965 đến năm 1980. (ND)

Ngày nay, khán giả trở nên ngày càng sắc sảo và dễ dàng nhận diện sự giả dối. Những diễn giả "không chân thực" sẽ dễ dàng đánh mất uy tín mà họ cần để tạo nên tầm ảnh hưởng tới hành vi của người khác. "Nhà lãnh đạo cần phải là một người kể chuyện giỏi, nhưng một yếu tố quan trọng không kém là nhà lãnh đạo phải thể hiện câu chuyện đó trong cuộc sống của mình,"[213] tác giả chuyên viết về sự lãnh đạo Howard Gardner viết. Theo Gardner, những nhà lãnh đạo phải sử dụng các "câu chuyện bản ngã" nếu họ hy vọng có thể thay đổi cảm xúc và tâm trí của người khác. Câu chuyện bản ngã chính là câu chuyện nguyên bản: câu chuyện về xuất thân của một người và những bài học mà họ nhận được thông qua cuộc đấu tranh hoặc thất bại.

"Tôi đã vô cùng sợ hãi rằng mình sẽ bị phán xét bởi xuất thân của mình,"[214] Kat Cole nói. "Vào ngày sinh nhật hằng năm, mẹ luôn gửi cho tôi một tấm thiệp có dòng chữ 'Đừng quên xuất thân của mình, nhưng cũng đừng để nó định nghĩa bản thân con.' Giờ tôi đã trân trọng nguồn gốc của mình đủ sâu sắc để luôn luôn bảo vệ chúng."

Bí mật của người kể chuyện

Các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng luôn trân trọng quá khứ và có đủ dũng cảm để chia sẻ những bài học mà họ nhận được. Hãy trân trọng nguồn gốc của bạn, bảo vệ chúng và chia sẻ những câu chuyện đã đem lại sức mạnh cho bạn.

30

Đánh đổi sự giàu có ở Phố Wall lấy lời hứa của một cây bút chì

Cuộc hành trình khám phá thực sự không phải là để tìm kiếm những vùng đất mới, mà là để có cái nhìn mới.

– Marcel Proust

Vào sinh nhật lần thứ 25, Adam quyết định tạo nên một câu chuyện cuộc đời đáng để kể lại. Anh đã từ bỏ công việc với vốn cổ phần cá nhân đầy hấp dẫn để thành lập một tổ chức phi lợi nhuận với mức đầu tư ban đầu chỉ 25 đô-la. Động lực để anh thực hiện việc này xuất hiện từ bốn năm trước, khi anh sống ở Ấn Độ trong chương trình Semester at Sea (học kỳ ngoại quốc). Chính trong quãng thời gian ở đó, anh mới được mở mang tầm mắt khi chứng kiến sự nghèo khó, đau đớn và cực khổ ngoài sức tưởng tượng của anh. Anh đã gặp một cậu bé "bám bụi từ đầu đến chân đi xin tiền và thức ăn."[215]

"Nếu có được bất kỳ thứ gì trên thế giới, cháu sẽ muốn thứ gì nhất?" Adam hỏi.

"Một cây bút chì," cậu bé đáp.

Adam rất ngạc nhiên. Anh đã đoán cậu bé sẽ hỏi xin một món đồ chơi hay một chiếc iPod. Anh thò tay vào balo, lấy ra cây bút chì số 2 và ngắm nhìn "một làn sóng những khả năng" lướt qua khuôn mặt cậu bé. "Với tôi, cây bút chì chỉ là công cụ để viết, nhưng với cậu bé, đó là một chiếc chìa khóa… mẩu gỗ và than chì đó có thể giúp cậu khám phá thế giới bên trong mình mà lẽ ra bình thường không bao giờ tiếp cận được."[216]

Một hôm, anh viết câu sau lên một cuốn sổ: "Tôi ước mình hứng thú hơn với công việc này, nhưng nó không hợp với tôi. Hãy tìm kiếm đam mê của mình, và từ đó bạn sẽ tìm thấy sức mạnh."[217]

Adam cuối cùng cũng tìm thấy sự dũng cảm để đi theo đam mê của mình, và từ đó tìm thấy sức mạnh. Vào ngày 1 tháng Mười năm 2008, tổ chức phi lợi nhuận của Adam Braun là Pencils of Promise được thành lập. Năm năm sau khi sáng lập tổ chức với chỉ 25 đô-la, tổ chức của Braun đã mở hơn 200 trường học, phục vụ hơn 30.000 học sinh ở những khu vực nghèo đói trên thế giới. Cứ mỗi 90 giờ, Pencils of Promise lại động thổ xây dựng một ngôi trường mới. "Tôi chỉ là một người bình thường với 25 đô-la muốn chứng tỏ rằng bất kể tuổi tác, địa vị hay xuất thân, mỗi người đều có khả năng thay đổi thế giới,"[218] Braun nói. "Tất cả mọi người đều có một cuộc cách mạng nằm sẵn trong lồng ngực."

Tôi đã nói chuyện với Braun khi anh xuất bản cuốn *The Promise of a Pencil* (*Lời hứa về một cây bút chì*(*)). Mặc dù khi đó, Braun mới chỉ 30 tuổi, tôi nhận thấy anh là một trong những người có năng khiếu kể chuyện nhất của thế hệ mình. Braun có phong cách kể chuyện rất sắc sảo, được mài giũa sau hàng nghìn bài trình bày huy động vốn đầu tư. Anh tìm kiếm phản hồi, liên tục phân tích phản ứng của khán giả, và đã học cách đi tới cái đầu của người khác thông qua trái tim. Ví dụ, Braun thừa nhận rằng sẽ là không "lý trí" khi ai đó viết một tấm séc ủng hộ tiền bạc cho một đứa trẻ ở bên kia đại dương, đứa bé mà người ấy có lẽ sẽ không bao giờ gặp. Nhưng biến khán giả – những người quyên góp tiền – thành người hùng của câu chuyện mà trong đó họ đóng vai trò thay đổi thế giới, sẽ thúc đẩy họ mở ví ra.

(*) *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2016. (BTV)*

"Khả năng thu hút người khác thông qua kể chuyện là vô cùng quan trọng trong giai đoạn phát triển đầu tiên của công ty,"[219] Braun nói với tôi. "Tôi đã dành rất nhiều thời gian tinh chỉnh cách trình bày công việc của chúng tôi trong hàng nghìn cuộc hội thoại. Tôi đã biết những phần trong câu chuyện khiến mắt người đối diện sáng lên và họ phải gật đầu. Tôi cũng biết khi họ bắt đầu bồn chồn hoặc đảo mắt. Thông qua giao tiếp thường xuyên, chúng ta tinh chỉnh thứ ngôn ngữ mà mình sử dụng để mô tả tổ chức. Đó vẫn luôn là thứ quan trọng nhất để thúc đẩy sự phát triển của tổ chức."

Các công cụ của người kể chuyện

Pencils of Promise cần những nhà quyên góp giàu có viết những tấm séc giá trị lớn. Dĩ nhiên, khó khăn ở đây là thuyết phục mọi người đóng góp tiền cho những đứa trẻ không ai biết mặt biết tên ở bên kia đại dương. Cách giải quyết là đặt một bộ mặt và một cái tên cho những đứa trẻ đó để những người quyên góp có thể "gặp" chúng và biết đến chúng với tư cách các cá nhân. Không gì tiệm cận một cuộc nói chuyện trực tiếp hơn là qua video.

Ba cô bé mà Braun gặp trong ngôi làng nhỏ Pha Theung ở Lào sẽ đem lại khoảnh khắc kinh ngạc mà bài thuyết trình của Braun cần. Tháng Ba năm 2009, Braun đang tìm vị trí xây dựng trường mầm non đầu tiên cho tổ chức. Phần lớn các gia đình trong ngôi làng đó sống trong các túp lều tre với thu nhập chưa đến 2 đô-la mỗi ngày. Braun ngẫu nhiên bắt gặp ba cô bé trong một căn lều, chơi với các chữ cái trên tấm bảng. Chúng muốn học nhưng không có giáo viên và cũng không có lớp học. Chúng là Nuth, Nith và Tamund.

Braun lấy ra một chiếc máy ảnh Canon đơn giản và ghi một đoạn video ngắn. Trong video, người ta có thể nghe tiếng Braun hỏi từ ngoài khung hình, *"Jao seu nyang?"* (Tên cháu là gì?) Những cô bé trả lời, mỉm cười và khúc khích với nhau. Braun đảo camera xung quanh để quay trường tiểu học hiện tại có ba phòng và khoảnh đất trống nơi anh hy vọng sẽ là ngôi trường Pencils of Promise đầu tiên. "Các cháu sẽ là những học sinh mầm non đầu tiên của chú," Braun nói với các cô bé trong khi chúng vẫn khúc khích cười không ngớt.

Braun đăng video lên Facebook và nhận được vô số phản hồi. Braun cũng chèn đoạn video dài 40 giây vào bài thuyết trình PowerPoint, và nó luôn được khán giả ưa thích. "Đoạn phim có sự chân thực rất đặc biệt vì chất lượng hình ảnh không quá cao, và lại được quay dưới góc nhìn của chính tôi. Bạn cảm thấy như mình đang chứng kiến một khoảnh khắc đặc biệt. Đoạn video dài chưa đến 1 phút lại là yếu tố hiệu quả để đem lại phản ứng cảm xúc," Braun nói.

Khi đoạn phim kết thúc trong bài thuyết trình của Braun, anh chuyển sang một slide có tấm ảnh chụp bốn tháng sau khi anh gặp các cô bé, lúc này đang ngồi trên ghế trong phòng học Pencils of Promise đầu tiên. "Chiếu những hình ảnh trước và sau là biện pháp vô cùng hiệu quả, nó cho phép mọi người đi trên chuyến hành trình cảm xúc từ đó dẫn đến nhiều phản ứng khác nhau," Braun giải thích.

Bài thuyết trình của Braun không chỉ toàn là các câu chuyện; anh cũng trình bày các thông tin và số liệu về độ vững vàng tài chính của tổ chức cho những người quyên góp tiềm năng vì đó là những điều họ tưởng rằng mình muốn nghe. Nhưng trong khi các thông tin và số liệu có thể giúp anh nhận được những cái gật đầu đồng tình, chúng vẫn chưa khiến khán giả phải đứng bật dậy tán thưởng. Bao giờ, video cũng đem lại được điều này.

Các nghiên cứu thần kinh học trong phòng thí nghiệm đã giải thích tại sao video của Braun lại được tán thưởng. Đó hoàn toàn là do một hóa chất thần kinh là oxytocin mà tôi đã nhắc đến ở phần trước. "Oxytocin được tiết ra khi chúng ta được tin tưởng hoặc trình bày một hành động tử tế, và nó thúc đẩy sự hợp tác với người khác. Nó thực hiện điều này nhờ làm tăng cảm giác đồng cảm, khả năng trải nghiệm cảm xúc của người khác,"[220] Paul Zak, giáo sư tại Đại học Claremont, nói.

Zak đã khám phá ra rằng mức oxytocin trong não người có thể được "tận dụng" để khuyến khích người đó hợp tác. Kể chuyện chính là chìa khóa để thực hiện điều đó. Zak và đội nghiên cứu của mình đã nhận ra các video kể chuyện làm tăng mức oxytocin trong não bộ của những người xem đoạn phim đó. Zak nói: "Bằng cách xem biểu đồ lượng máu lên não trước và sau câu chuyện, chúng tôi đã nhận thấy các câu chuyện thiên về nhân vật luôn làm tăng mức oxytocin. Hơn nữa, lượng oxytocin tiết ra bởi não giúp dự đoán khả năng giúp đỡ người khác của người đó; ví dụ như quyên góp tiền cho tổ chức từ thiện gắn với câu chuyện đó."

Zak đưa nghiên cứu về kể chuyện của mình đi xa hơn để tìm hiểu tại sao các câu chuyện lại có ảnh hưởng đó. Nghiên cứu sinh học thần kinh của ông giúp giải thích tại sao tất cả những người kể chuyện trong cuốn sách này đều từng trực tiếp trải qua những khó khăn, hoặc tận dụng những câu chuyện về cuộc đấu tranh để lay động khán giả. "Chúng tôi đã khám phá ra rằng để tạo nên mong muốn giúp đỡ người khác, một câu chuyện đầu tiên phải duy trì được sự tập trung – nguồn lực có hạn của bộ não – bằng cách tạo ra căng thẳng trong cốt truyện. Nếu câu chuyện đó tạo được sự căng thẳng thì nhiều khả năng người xem/nghe chăm chú sẽ chia sẻ các cảm xúc của nhân vật," Zak viết. "Những câu chuyện có sức sống trường tồn thường có chung đường cong kịch tính trong đó một nhân vật phải đấu tranh và sau cùng tìm được những tiềm năng trước kia mình chưa biết và sử dụng chúng để chiến thắng; nghiên cứu của tôi cho thấy bộ não thường bị thu hút mạnh bởi kiểu câu chuyện này."

Adam Braun chưa thực hiện nghiên cứu nào trong phòng thí nghiệm, nhưng anh đang theo học nghệ thuật thuyết phục. Anh biết bộ não của con người có mặt cảm xúc và mặt logic hay còn gọi là "lý trí". "Phần lý trí trong não giúp chúng ta rút ra kết luận còn phần cảm xúc dẫn chúng ta đến hành động,"[221] Braun nói. "Một bài trình bày hay phải thừa nhận khả năng của sản phẩm hoặc dịch vụ, nhưng phải tập trung đánh thức cảm xúc ẩn sâu bên trong người nghe." Nhờ khả năng đánh thức cảm xúc người nghe của Braun, hơn 30.000 trẻ em nghèo mới được đến học ở những ngôi trường mà lẽ ra chúng đã không có cơ hội. Đó là một bài học đáng để lặp lại.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện giàu sức thuyết phục tác động đến những cảm xúc ẩn sâu bên trong người nghe bằng cách chia sẻ các câu chuyện của những người thực vượt qua các khó khăn thực. Để khiến bộ não của người nghe tiết ra oxytocin, các câu chuyện phải đi theo cấu trúc đấu tranh dẫn đến chiến thắng. Nếu người kể chuyện không thể đưa khán giả đối mặt trực tiếp với chủ thể trong câu chuyện, video sẽ thay họ làm điều đó với hiệu quả tương đương. Các thông tin và số liệu cung cấp thông tin, nhưng những câu chuyện thúc đẩy người khác hành động.

31

Thử thách xô đá làm tam chảy trái tim của hàng triệu người

Chúng ta đang có cơ hội tuyệt vời biết bao để thay đổi thế giới.

– Pete Frates, sáu tiếng sau khi bị chẩn đoán mắc ALS(*)

(*) *ALS: Xơ cứng teo cơ một bên là căn bệnh gây ra cái chết của các neuron điều khiển cơ xương. Các bệnh nhân mắc bệnh này hầu hết tử vong do suy hô hấp trong 2-4 năm. (ND)*

Mùa hè năm 2011, Pete và mẹ mình, Nancy, đang ngồi tại bàn ăn khi Pete thú nhận có thứ gì đó đang khiến anh day dứt. "Con không cảm thấy mình đang tận dụng hết tiềm năng của bản thân. Việc bán bảo hiểm không phải đam mê của con,"[222] anh nói.

Pete sẽ tìm thấy sứ mệnh của cuộc đời mình, mặc dù đó không phải thứ anh tìm kiếm hoặc thậm chí mong rằng kẻ thù ghê gớm nhất của mình mắc phải. Pete, một cựu cầu thủ và đội trưởng của đội bóng chày Đại học Boston, đang chơi bóng chày giải trí tại giải liên thành phố thì một trái bóng với tốc độ 90 dặm một giờ bay trúng tay trái anh. Cổ tay anh bỗng mềm oặt và không bao giờ trở lại như trước được nữa. Trong sáu tháng, Pete tới khám rất nhiều bác sĩ để biết vấn đề là gì. Sau cùng, một nhà thần kinh học nói rằng ông đã tìm ra câu trả lời và gọi Pete vào văn phòng.

Ngày 13 tháng Ba năm 2012, Pete gọi điện cho mẹ, Nancy, để hỏi xem liệu bà có muốn tới gặp bác sĩ với mình hay không. Y tá đưa họ vào phòng chờ, và không lâu sau, không phải một mà có tới bốn bác sĩ bước vào phòng. Sau này, Nancy nhớ lại rằng bà biết ngay đây chắc chắn sẽ không phải một cuộc gặp mặt bình thường. "Anh không bị trật cổ tay, mà cũng không bị gãy cổ tay. Đây cũng

không phải bệnh nhiễm trùng," một bác sĩ nói. Sau đó, vị bác sĩ nhìn thẳng vào mắt Pete và nói: "Tôi không biết phải thông báo điều này như thế nào với một chàng trai 27 tuổi. Pete ạ, anh mắc ALS... Tôi rất tiếc phải nói với anh điều này nhưng chứng bệnh này chưa có cách cũng như thuốc chữa trị."

Xơ cứng teo cơ một bên, còn được biết đến với cái tên bệnh Lou Gehrig theo tên của cầu thủ bóng chày qua đời vì căn bệnh này hơn 75 năm trước, là một chứng bệnh thần kinh diễn tiến nặng dần rất khó chẩn đoán vì các triệu chứng có thể rất khác nhau. Tuy thế, ở phần lớn bệnh nhân, chứng bệnh nhanh chóng gây yếu cơ và liệt. Không có thuốc chữa, và thực ra, người ta không gặt hái được nhiều thành quả trong nghiên cứu chữa trị căn bệnh này suốt nhiều thập kỷ kể từ khi Gehrig qua đời.

Nhưng Pete không nhụt chí vì tiên lượng này. Chỉ sáu tiếng sau khi các bác sĩ thông báo cho anh cái tin kinh khủng này, Pete, bạn gái anh là Julie, cha mẹ anh và tất cả anh chị em đều tụ họp tại nhà của cha mẹ anh tại Boston. "Chúng ta sẽ không nhìn về quá khứ, mà nhìn về tương lai,"[223] Pete nói. "Chúng ta đang có cơ hội tuyệt vời biết bao để thay đổi thế giới. Tôi sẽ thay đổi bộ mặt của ALS. Tôi sẽ khiến những nhà hảo tâm như Bill Gates biết tới nó."

Nó đã trở thành một sứ mệnh cá nhân, và Pete, cựu đội trưởng đội bóng chày, vô cùng quyết tâm thực hiện bằng được. Giờ anh đã biết câu trả lời cho câu hỏi mà mình đã đặt ra cho mẹ vài tháng trước: *Mục đích cuộc đời con là gì?* Sứ mệnh của Pete là khiến cả thế giới biết tới chứng bệnh này, và anh sẽ hoàn thành nó thông qua việc chia sẻ câu chuyện của mình.

Pete Frates bắt đầu diễn thuyết về nhu cầu nâng cao nhận thức của mọi người về chứng bệnh. Anh chia sẻ câu chuyện của mình với bất kỳ ai sẵn sàng lắng nghe: các nhóm công dân, chuyên gia y tế, công ty dược phẩm, và các cơ quan chính phủ như Cục quản lý thực phẩm và dược phẩm tại Washington D.C.

Ngày 4 tháng Bảy năm 2014, Frates viết một bài trên MLB.com để kỷ niệm tròn 70 năm sau bài diễn thuyết từ giã sự nghiệp của Lou Gehrig, được biết đến với cái tên "Người may mắn nhất". Trong bài viết dài 1.700 từ, Frates chia sẻ câu chuyện nhói lòng mà truyền cảm hứng của mình với những chi tiết sống động mà anh vẫn đưa ra trong các bài phát biểu. "Tôi từng vô cùng tự hào về đôi tay mạnh mẽ của mình," anh bắt đầu. 'Chúng giúp tôi cầm chày, đánh một cú thật mạnh khiến bóng bay tới chỗ đồng đội trên sân. Hôm nay, tay tôi còn không thể đánh máy chính câu chuyện này,

và tôi phải sử dụng công nghệ theo dõi ánh mắt để thuật lại câu chuyện trước đây từng được kể lại bằng giọng nói và đôi tay rắn rỏi của tôi."

Frates đưa độc giả lần theo những bước chân thời thơ ấu khi anh lớn lên ở Beverly, Massachusetts, chơi giải bóng chày hạng nhất các trường đại học, và đánh những cú ghi điểm ở Fenway Park lịch sử tại Boston. Frates cũng chia sẻ chi tiết việc cơ thể anh bắt đầu thể hiện các dấu hiệu của bệnh như thế nào, thứ cướp đi giọng nói của anh. Bài viết kết thúc bằng lời kêu gọi hành động và cam kết của Frates muốn huy động tiền quyên góp để chiến đấu với căn bệnh. "Ước mơ của tôi là tới một ngày ai đó sẽ tìm thấy bài viết này trên Google và tự hỏi tại sao có người lại qua đời vì chứng bệnh có thể chữa trị dễ dàng này."

20 ngày sau khi Frates công bố câu chuyện của mình, những thùng đá bắt đầu được đổ xuống.

Frates không khởi xướng Thử thách xô đá ALS. Đó là nhờ người từng sống cùng phòng với anh, được truyền cảm hứng từ câu chuyện dũng cảm của Frates, đã tự ghi hình mình đổ một xô đá lên đầu, sau đó thách những người khác làm tương tự và đăng tải video trên mạng xã hội.

Thử thách nhanh chóng thành công vượt trên cả những giấc mơ điên rồ nhất: tới ngày thứ tư, hàng nghìn người đã tham gia thử thách và đăng video trên Facebook. Chỉ trong vài tuần, 2,5 triệu video đã được đăng tải chỉ tính riêng trên Facebook, và các video YouTube đã được đăng từ 150 quốc gia. Các ngôi sao thể thao như LeBron James, những ca sĩ như Justin Timberlake và Taylor Swift, hay các ngôi sao điện ảnh như Tom Cruise đã chấp nhận thử thách và khuyến khích hàng triệu người khác làm theo. Ngày 16 tháng Tám năm 2014, Frates đã hoàn thành mục tiêu mà anh đã đặt ra trong ngày nhận được chẩn đoán bệnh, truyền được thông điệp tới những nhà hảo tâm như Bill Gates. Gates chấp nhận thử thách từ Mark Zuckerberg và đổ cả xô đá lên đầu trong video YouTube. (Gates sau đó lại thách thức Elon Musk, Ryan Seacrest(*) và diễn giả TED là Chris Anderson(**)).

(*) *Người dẫn chương trình truyền hình, nhân vật nổi tiếng và doanh nhân người Mỹ, từng được đề cử giải Emmy. (ND)*

(**) *Người điều hành TED. (ND)*

Hiện tượng mạng này đã giúp quyên góp 100 triệu đô-la cho Hiệp

hội ALS trong mùa hè 2014, so với chỉ 2,8 triệu đô-la mà họ nhận được trong mùa hè năm trước. Tới tháng Ba năm 2015, nó đã đem lại hơn 220 triệu đô-la cho hiệp hội phi lợi nhuận này, nhờ thế họ có thể đẩy nhanh các thử nghiệm y khoa mà lẽ ra phải mất nhiều năm mới bắt đầu được. Mặc dù Thử thách xô đá ALS sẽ luôn được coi là một trường hợp kỳ lạ trong nghiên cứu mạng xã hội, hiện tượng này sẽ không bao giờ xảy ra nếu không nhờ có kỹ năng giao tiếp và kể chuyện của Pete Frates. "Mạng xã hội là công cụ, nhưng câu chuyện của Pete đã truyền cảm hứng cho cả một thế hệ,"[224] như sau này Nancy đã nói với tôi.

Các công cụ của người kể chuyện

Pete Frates từng theo học chuyên ngành truyền thông tại Đại học Boston, một lĩnh vực mà mẹ anh đã khuyến khích anh theo đuổi vì anh thực sự rất có năng khiếu. "Pete luôn có thể kiểm soát bất kỳ hội trường nào, một kỹ năng mà các thầy cô giáo đã phát hiện ra khi Pete mới học lớp sáu," Nancy kể với tôi.

Năm lên lớp sáu, Pete đã viết một bài báo cáo đánh giá sách về một trong những cầu thủ bóng chày mà mình ưa thích nhất, Tony Conigliaro, người từng chơi cho Boston Red Sox. Pete đã cho thấy khả năng thể hiện và biết cách thổi sức sống vào câu chuyện. Nancy kể với tôi rằng chính Pete đã tự viết bài thuyết trình đó, và xuất hiện vào ngày diễn thuyết trong bộ đồng phục bóng chày. Giáo viên của cậu vẫn luôn nhắc về nó như bài thuyết trình của một học sinh đáng nhớ nhất mà mình từng nghe.

Năm lên lớp chín, Pete tranh cử chức lớp trưởng. "Pete đã tự viết bài nói có tất cả những yếu tố mà chúng ta muốn trong một bài thuyết trình: sự hài hước, dễ đồng cảm, và thúc giục hành động. Nó đã khiến cả khán phòng sững sờ," Nancy nhớ lại.

Pete Frates coi chẩn đoán bệnh của mình là cơ hội để trở thành tiếng nói cho hàng chục nghìn người đang phải sống với ALS mỗi ngày – những người thường mất đi giọng nói khi bệnh diễn biến nặng thêm. Pete nhận ra một câu chuyện cần phải khơi dậy sự đồng cảm. Pete muốn họ biết rằng nếu bệnh này có thể đến với anh thì nó cũng có thể xảy ra với họ. Và để làm được việc đó, anh cần phải khiến câu chuyện trở nên cụ thể hết mức có thể.

"Tôi có cuộc sống bình thường trước khi bị bệnh,"[225] Pete nói với người dẫn chương trình Charlie Rose. "Tôi là vận động viên chơi đến ba môn thể thao ở trường trung học. Sau đó, tôi chơi bóng chày tại Đại học Boston, trở thành đội trưởng vào năm 2007. Hồi

đó, tôi cao 6 foot 2, nặng 225 pound và có người đã ví tôi như thể được tạc từ một khối cẩm thạch, luôn sẵn sàng xung trận."

Khi nói chuyện với các nhân viên tại Biogen Idec, một công ty tại Massachusetts chuyên cung cấp các biện pháp trị liệu để cải thiện cuộc sống của những người gặp các chứng bệnh thần kinh, Pete thuật lại những chi tiết cực kỳ cụ thể về khả năng của mình đã giảm sút thế nào trước khi trái bóng đập vào cổ tay anh.

Mùa hè năm trước, tôi đang chơi bóng tại giải thành phố tại Lexington. Hệ số đánh trung bình của tôi đã giảm từ 400 xuống còn 270. Đó là trận đấu áp chót của năm. Tôi gặp một cầu thủ ném bóng của UMass. Cậu ta ném với tốc độ chừng 90, chủ yếu là các cú bóng nhanh. 90 lẽ ra không phải là vấn đề quá lớn. Nhưng tôi bị đánh bại và cảm thấy vô cùng bực bội. Cho tới lúc đó, tôi là một trong những cầu thủ hay nhất giải. Tôi có thể nghe các cầu thủ dự bị của đội đối phương chọc tức mình: "Cuối cùng cũng thắng được nó." Trong lượt đánh áp chót, tôi đánh trượt một cú, và vì là người thuận tay trái, quả bóng đập vào cổ tay bên trái của tôi. Đó là khoảnh khắc thay đổi cuộc đời tôi mãi mãi.[226]

Trong một bộ phim tài liệu về thử thách xô đá trên ESPN, người dẫn chương trình đã hỏi: "Phong trào này bắt đầu như thế nào?" Dĩ nhiên, câu trả lời là một câu chuyện tràn đầy cảm hứng. Nhưng đó không chỉ là một câu chuyện đơn thuần. Câu chuyện giúp chúng ta có thể đặt mình vào vị thế người khác phải được kể thật sống động, với những chi tiết thật cụ thể.

"Dấu ấn của câu chuyện là ở sự chắc chắn,"[227] học giả văn học Gerald Prince nói. "Nó sống trong sự chắc chắn. Điều này xảy ra rồi đến điều kia. Chuyện này diễn ra bởi chuyện kia. Cái này liên quan tới cái khác." Hãy cùng phân tích cấu trúc mà Prince đã nói rằng sẽ đem lại cho các câu chuyện sự cụ thể và áp dụng vào câu chuyện của Pete Frates.

Điều này xảy ra: Khả năng đánh bóng của Pete bị suy giảm.

Sau đó tới chuyện khác: Pete bị trúng một cú bóng mạnh.

Chuyện này xảy ra bởi chuyện kia: Cổ tay Pete mềm oặt.

Chuyện này diễn ra, và có liên quan tới chuyện kia: Cổ tay Pete không hồi phục được. Sáu tháng sau, Pete được tin mình mắc ALS.

Theo như Prince nói, mỗi câu chuyện là một sự kiện cụ thể được thực hiện bởi những nhân vật cụ thể tại một địa điểm cụ thể, có

thời điểm cụ thể. Tại sao chúng ta lại lắng nghe các chi tiết cụ thể? Prince và các học giả khác nghiên cứu sự phát triển của các câu chuyện tin rằng chúng ta có radar bẩm sinh để tự bảo vệ mình trước sự giả dối và bịa đặt. Dĩ nhiên, không phải lúc nào chúng ta cũng chính xác. Nhưng một câu chuyện càng cụ thể thì chúng ta càng có nhiều chứng cứ để xem xét độ chân thực của nó. Mọi người muốn tin rằng bạn đang kể một câu chuyện có thực. Chúng ta nghe các chi tiết cụ thể để phân biệt giữa thật và giả.

Các câu chuyện giàu sức thuyết phục đều có những chi tiết cụ thể, sống động

Trong hơn 100 năm, tờ *New York Times* đã đem lại cho độc giả cơ hội để đóng góp cho Quỹ từ thiện, một chương trình hỗ trợ các gia đình và trẻ em khó khăn. Không đơn thuần chỉ đưa ra thông tin trừu tượng "quyên góp cho người khó khăn". Tờ báo đưa ra những câu chuyện cực kỳ cụ thể – và đáng buồn – về những người đang gặp khó khăn đó. Một lần nữa, rất khó để phần lớn mọi người quyên góp tiền cho một người không có thông tin cụ thể, nhưng họ sẽ sẵn sàng mở ví cho Carlos Montanez, một cô gái 21 tuổi lớn lên trong khu nhà ở xã hội ở vùng Lower East Side ở New York muốn được đi học đại học. "Gia đình cô ấy khá nghèo. Nguồn thu nhập chính là khoản hỗ trợ khuyết tật 600 đô-la mà mẹ cô nhận được mỗi tháng. Bà bị mắc chứng Charcot – Marie – Tooth, một rối loạn thần kinh làm suy nhược cơ và khiến bà không thể lao động được."[228]

Những điều trừu tượng không đem lại 6 triệu đô-la mỗi năm cho Quỹ từ thiện, mà là những câu chuyện về những người thực sự.

Các phóng viên của *New York Times* là những người kể chuyện rất giỏi. Phần lớn những bài viết về các chủ đề phức tạp và trừu tượng đều được bắt đầu bằng những câu chuyện cụ thể về một người, một gia đình, hay một tổ chức bị ảnh hưởng bởi vấn đề nào đó. Ví dụ, một bài viết về những khó khăn của tầng lớp trung lưu tại Mỹ bắt đầu bằng câu chuyện:

Các hóa đơn được gửi đều đặn tới căn nhà gạch hai tầng ấm cúng của gia đình Vories ngay gần sông Ohio ở Cincinnati trong khi các khoản lương lại không được đều đặn như vậy. Những ngày này, Alex Vories, 37 tuổi, đang phải giao pizza cho nhà hàng LaRosa's, mặc dù anh phải sử dụng xe của cha mẹ mình từ khi chiếc Nissan 1997 của anh bị hỏng trong một ngày mưa gió hồi tháng trước. Mùa xuân và mùa thu, anh đã kiếm được công việc thời vụ trong vài tuần với Internal Revenue Service, tính các khoản hoàn thuế

với mức lương 14 đô-la mỗi giờ. Nhưng khi không làm công việc đó, cả gia đình phải sống dựa vào 350 đô-la mỗi tuần mà vợ anh, Erica, có được từ công việc nhân viên thư tín cho I.R.S... Sự bất ổn về tài chính mà gia đình Vories phải vật lộn cũng là hoàn cảnh chung của hàng triệu công nhân.[229]

"Hàng triệu công nhân" đơn giản là một con số quá lớn và mơ hồ để chúng ta có thể mường tượng ra. Tuy thế, tất cả chúng ta đều có thể thông cảm với Alex Vories. Chúng ta cảm nhận nỗi đau khi anh phải chở pizza bằng xe của cha mẹ để kiếm sống. Những điều trừu tượng không thôi thúc mọi người hành động và không khiến người ta mở ví ủng hộ từ thiện.

Các công trình nghiên cứu thần kinh học đã chỉ rõ bộ não chúng ta không xử lý quá tốt những điều trừu tượng và khái quát. Nghệ thuật kể chuyện thuyết phục đòi hỏi những chi tiết thật cụ thể và sống động, ngay cả những cô bé 10 tuổi cũng biết điều này.

Mohamed El-Erian, cựu đồng CEO của PIMCO, đã từ chức tại hãng trái phiếu khổng lồ này khi cô con gái 10 tuổi đưa cho ông một danh sách những sự kiện mà ông đã bỏ lỡ vì dành quá nhiều thời gian cho công việc.

Lý luận của cô bé rất thuyết phục vì nó rất cụ thể, chi tiết và hữu hình. Cô bé không nói: "Bố ơi, bố phải cân bằng công việc và cuộc sống đi." Con gái của El-Erian chưa từng học các khóa giao tiếp, nhưng theo trực giác, cô bé đã hiểu rằng các khái niệm chung chung như "công việc – cuộc sống" không thuyết phục bằng các ví dụ cụ thể. Cô bé đã lập ra một danh sách 22 điểm để củng cố lý luận của mình. "Quả là một hồi chuông cảnh tỉnh,"[230] El-Erian viết trong một bài luận giải thích quyết định của mình. "Danh sách đó có 22 điều, từ ngày đầu tiên con gái tôi đi học cho tới trận đá bóng đầu tiên của mùa giải, họp phụ huynh và diễu hành Halloween. Và năm học vẫn còn chưa kết thúc."

Trẻ con không nói những điều trừu tượng để có được cái mình muốn. Chúng biết rằng để có sức thuyết phục thì phải nói thật cụ thể. Tương tự, những người tiêu dùng không mua các giải pháp; họ mua các sản phẩm cải thiện cuộc sống của mình theo những cách cực kỳ cụ thể. Những người quyên góp từ thiện không góp tiền cho "lý tưởng"; họ dành tiền để giúp đỡ những người cụ thể đạt được các mục tiêu cụ thể. Và mọi người không gia nhập các phong trào để chữa bệnh; họ châm ngòi các phong trào để giúp đỡ người mà họ cảm thấy gắn bó qua câu chuyện.

Bí mật của người kể chuyện

Các phong trào không tự mình sinh ra. Những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng cho các phong trào đó, và họ thực hiện điều này thông qua các câu chuyện có chứa những chi tiết cụ thể, hữu hình, xác thực.

32

Giờ phút thiêng liêng nhất: 180 từ đã cứu cả thế giới

Những từ ngắn gọn nhất luôn hiệu quả nhất.

– Winston Churchill

Màn phát biểu diễn biến thuận lợi. Nhưng đúng lúc vị đại biểu quốc hội vừa được bầu, khi ấy mới 29 tuổi, tin rằng mình đã vào guồng, anh lại vấp phải một khoảnh khắc mà bất kỳ ai khi nói trước đám đông cũng sẽ e sợ: Anh đã quên mất phần còn lại của bài nói. Khi đứng ngây ra trước mặt các đồng nghiệp trong khoảng 3 phút, mà với anh dường như dài vô tận, anh cảm thấy sự nghiệp của mình bỗng trở nên rõ ràng hơn. Màn sương mù của khoảnh khắc đó không đủ dày để ngăn anh không nhìn thấy những đối thủ chính trị của mình công khai phá lên cười. Tồi tệ hơn, những người ủng hộ anh thì thầm với nhau và nhìn xuống sàn để tránh không liên quan tới thảm họa đang diễn ra trước mắt họ. Cuối cùng, diễn giả đã đầu hàng, trở về ghế, hai tay ôm lấy đầu. Anh tưởng rằng sự nghiệp của mình đã chấm dứt.

Sáng hôm sau, giới báo chí gọi thất bại đó là một "thảm họa". Một bác sĩ nổi tiếng công khai trả lời phỏng vấn rằng diễn giả là nạn nhân của "chứng thoái hóa trí lực", hay bệnh lão hóa sớm.

Nhưng chàng trai trẻ đó không bị lão hóa. Thực ra anh là một trong những trí tuệ sắc sảo nhất trên cả đất nước. Anh đã thề rằng sẽ không bao giờ phạm phải sai lầm đó một lần nữa. Từ đó trở đi, anh làm việc không biết mệt mỏi để tinh chỉnh từng từ của mỗi bài phát biểu và đảm bảo những từ duy nhất mình nói ra cũng là những từ anh tự tay viết và tin tưởng bằng cả trái tim. 36 năm sau, thời đại của Winston Churchill cũng đến. Ông đã trở thành

bậc thầy trong môn nghệ thuật của mình, đến nỗi chỉ một mình ông cũng đủ thuyết phục cả dân tộc Anh đứng lên chống lại Hitler và chiến đấu tới hơi thở cuối cùng. Churchill nổi tiếng là một trong những diễn giả vĩ đại nhất của thế kỉ XX và ông đã thay đổi lịch sử của cả loài người.

Winston Churchill chứng minh rằng một diễn giả được trang bị bởi một bài diễn thuyết được gọt giũa cẩn thận có thể tạo nên một phong trào đánh bại bất kỳ thế lực đen tối nào.

Bài phát biểu đó được thực hiện vào ngày 28 tháng Năm năm 1940. Cựu thủ tướng Neville Chamberlain đã phải trả giá vì đã cố chiều lòng Adolf Hitler. Đức Quốc Xã đã xâm chiếm gần hết Châu Âu. Binh lính Anh bị vây ở Dunkirk, và nước Pháp sắp bại trận khi quân Đức đang tiến tới Paris. Hòn đảo Anh quốc chỉ còn một mình và những lãnh thổ Đức Quốc Xã đã chiếm được tưởng như không bao giờ có thể được trả tự do. "Hãy thương lượng với Hitler," phần lớn các thành viên của Quốc hội Anh van nài Churchill, vị thủ tướng mới được bổ nhiệm. Phần lớn người dân Anh cũng thừa nhận rằng chỉ có thỏa thuận với Hitler mới cứu nổi họ.

Churchill triệu tập quốc hội. Ông sẽ không đầu hàng ý kiến của quần chúng. "Nếu câu chuyện dài trên hòn đảo của chúng ta buộc phải kết thúc, hãy để nó kết thúc chỉ khi tất cả mọi người trong số chúng ta đang hấp hối trên vũng máu của chính mình trên mặt đất."[231] Churchill nói. Toàn bộ thành viên quốc hội đứng dậy vỗ tay, hô hào ủng hộ. Chỉ trong vòng một năm sau bài phát biểu của Churchill, 30.000 đàn ông, phụ nữ và trẻ em tại Anh đã thiệt mạng dưới tay Đức Quốc Xã, nhưng họ vẫn chiến đấu. Họ chiến đấu vượt qua những trận không kích kinh khủng của quân Đức trút xuống London. Họ chiến đấu trên những bờ biển của Normandy. Họ chiến đấu trên những ngọn đồi, bãi biển và trên bầu trời. Sự dũng cảm và khả năng kể chuyện thuyết phục của Winston Churchill đã đưa nước Anh và các nước đồng minh vượt qua cuộc khủng hoảng lớn nhất trong lịch sử.

Nếu đã đọc lịch sử của giai đoạn này, bạn sẽ nhận ra người Anh suýt chút nữa đã chịu khuất phục Hitler. Nếu họ làm thế, Hitler sẽ không bao giờ bị đánh bại, và nền dân chủ sẽ bị lật đổ gần như trên toàn thế giới để thay thế bằng sự tàn ác, ghê gớm, "hố đen của đêm trường Trung cổ mới," theo lối nói của Churchill. Nhưng chỉ trong hai tuần và sáu bài phát biểu, Churchill đã thay đổi được suy nghĩ của quần chúng. Cả một dân tộc trước đây sẵn sàng đầu hàng những yêu sách của Hitler thì giờ đã quyết tâm cầm vũ khí lên, và chiến đấu đến hơi thở cuối cùng.

Thị trưởng của London, ông Boris Johnson, một cây viết nổi tiếng đã ghi lại chi tiết sự biến đổi thần kỳ của Churchill với tư cách một người kể chuyện trong cuốn *The Churchill Factor* (tạm dịch: *Yếu tố Churchill*), "Ông ấy không phải là một người có năng khiếu bẩm sinh,"[232] Johnson nói với tôi. "Chúng ta thường nghĩ về ông ấy như thể có năng khiếu một cách siêu nhiên, như thể được sinh ra từ sự kết hợp của Zeus và nữ thần diễn thuyết Polyhymnia. Tôi e rằng chúng ta mới chỉ hiểu đúng một phần mà thôi." Churchill đúng là đã học được cách tạo nên những bài phát biểu thắp lên ngọn lửa trong lòng người dân cả nước. "Nhưng đó là 'chiến thắng của sự cố gắng và chuẩn bị', chứ không phải do năng khiếu sử dụng ngôn từ bẩm sinh," Johnson viết.

Để lãnh đạo đất nước trong thời chiến, để giữ tất cả mọi người đoàn kết trong một thời điểm căng thẳng nhất, bạn cần phải kết nối họ theo một cách sâu sắc và đầy cảm xúc. Kết nối với họ thông qua logic đứng lên đấu tranh là không đủ. Ông ấy không thể chỉ đơn giản hô hào mọi người phải dũng cảm lên. Ông cần phải thu hút sự chú ý, động viên họ, thúc đẩy họ; nếu cần thiết thì phải làm họ cười, và tốt hơn hết là cười vào mặt kẻ thù. Để lay chuyển dân tộc Anh, ông cần phải gắn liền họ với những khía cạnh tính cách – mà cả ông và họ đều tin rằng, đây là yếu tố căn bản của tính cách dân tộc.[233]

Vài thủ pháp kể chuyện đã giúp Churchill tạo được kết nối đó, nhưng có một thủ pháp đặc biệt nổi bật lên. Churchill luôn thay những từ dài bằng các từ ngắn.

Các công cụ của người kể chuyện

"Những từ ngắn trong một ngôn ngữ thường có nguồn gốc cổ xưa hơn,"[234] Churchill đã từng nói. "Ý nghĩa của nó được khắc sâu hơn trong bản sắc dân tộc, và chúng cũng tạo nên những ảnh hưởng lớn hơn." Những lời nói của Churchill đã truyền động lực cho hàng triệu người, vì ông đã soạn ra bài phát biểu của mình bằng thứ ngôn ngữ mà mọi người có thể hiểu được ngay lập tức. Và phần lớn mọi người đều thích những từ ngắn gọn mà họ nghe trong cuộc sống hằng ngày hơn là những từ dài.

Vào ngày 18 tháng Sáu năm 1940, Pháp đầu hàng Đức. Đó là một trong những khoảnh khắc đen tối nhất trong Thế Chiến II. Ngày hôm đó, Churchill đã phát biểu trước toàn dân trên radio; một bản sao của bài nói vẫn tồn tại cho đến ngày nay. Bản sao cho thấy những từ dài đã được gạch đi và được thay thế vào bằng những từ ngắn. Ví dụ, ông đổi từ "giải phóng" bằng "tự do".

Đoạn kết của bài phát biểu trở thành lời kêu gọi gửi tới toàn thể dân tộc Anh. Chỉ trong 180 từ, Churchill đã nói lên lập luận chủ chiến của mình. Hãy để ý rằng ¾ các từ đều là những từ ngắn chủ yếu là một âm tiết.(*)

(*) *Trong tiếng Anh.*

Thứ mà tướng Weygand gọi là trận chiến bảo vệ nước Pháp đã kết thúc. Tôi tin rằng cuộc chiến bảo vệ nước Anh sắp sửa bắt đầu. Sự sống còn của toàn thể nền văn minh Thiên Chúa phụ thuộc vào trận đánh này. Cuộc sống của cả dân tộc Anh, tương lai lâu dài của chính phủ và đế quốc của chúng ta cũng phụ thuộc vào kết quả trận đánh này. Toàn bộ cơn thịnh nộ và sức mạnh của quân thù sắp sửa tập trung chống lại chúng ta. Hitler biết rằng hắn sẽ phải đánh bại hòn đảo này, hoặc nhận lấy phần thất bại trong cuộc chiến. Nếu chúng ta có thể đứng lên chống lại hắn, cả Châu Âu có thể được tự do, và cuộc sống của người dân trên toàn thế giới sẽ trở nên tươi sáng hơn. Nhưng nếu chúng ta thất bại, cả thế giới, và kể cả nước Mỹ, kể cả tất cả những người chúng ta từng biết và quan tâm, sẽ đều rơi vào hố đen của một đêm trường Trung cổ mới kinh khủng hơn, và có lẽ còn lâu dài hơn do bóng đen của những kẻ lạm dụng khoa học để làm những điều đồi bại. Hãy cùng chuẩn bị để thực hiện nghĩa vụ của chúng ta, và hãy tin rằng, nếu Đế quốc Anh và khối thịnh vượng chung sẽ còn tồn tại trong một nghìn năm nữa. Khi ấy người ta sẽ nói, "Đây là giờ phút thiêng liêng nhất."[235]

Churchill đã chỉnh sửa bài nói rất nhiều lần, loại bỏ đi những từ, những câu không cần thiết. Ông đã đưa rất nhiều nội dung và chỉ một số ít những từ được lựa chọn, ông sử dụng những ngôn ngữ đơn giản để kể một câu chuyện phức tạp.

Tại một thời điểm quan trọng trong cuộc chiến bảo vệ nước Anh, khi những máy bay chiến đấu của Đức đang ném bom London mỗi ngày, tất cả các máy bay của nước Anh đã được cất cánh để ngăn máy bay Đức tới được thành phố. Khi Churchill ngồi trong chiếc xe ô tô cùng với thư ký quân sự, ông nói: "Đừng nói gì với tôi cả. Tôi chưa bao giờ cảm động đến thế." Churchill ngồi im lặng trong năm phút, sau đó ông quay lại phía người thư ký và yêu cầu người đó ghi lại một ý nghĩ của ông mà sau đó sẽ trở thành một trong những câu nói nổi tiếng nhất của Thế chiến II: "Chưa bao giờ trong lịch sử chiến tranh của loài người, quá nhiều điều, quá nhiều sinh mạng lại phụ thuộc vào quá ít người đến như vậy."[236] Chỉ bằng những từ này, Churchill đã kể lại toàn bộ câu chuyện về sự dũng cảm của người Anh và ý nghĩa của nó với toàn thế giới:

quá nhiều điều, quá nhiều sinh mạng, quá ít. Các từ này đã tóm tắt những câu chuyện đáng ra có thể choán đầy nhiều tập sách.

"Quá nhiều điều" ở đây tượng trưng cho sự tự do, nền dân chủ và giải phóng những điều sẽ bị xóa bỏ nếu Hitler không bị ngăn chặn.

"Quá nhiều sinh mạng" tượng trưng cho toàn bộ người dân của Anh Quốc và tất cả người dân ở những đất nước Hitler đã xâm chiếm.

"Quá ít" là nói về số lượng ít ỏi các phi công Anh Quốc, rất nhiều người trong số đó đã hi sinh trên bầu trời khi bảo vệ quê hương mình.

"Với hàng triệu người – dù có giáo dục hay không được giáo dục – ông đã sử dụng kỹ năng diễn thuyết của mình để đưa sự dũng cảm vào trong trái tim họ, và khiến họ tin rằng mình có thể chiến đấu chống lại mối đe dọa nguy hiểm nhất trong lịch sử,"[237] Boris Johnson viết. "Churchill đã cho thấy [nghệ thuật diễn thuyết] có thể cứu rỗi nhân loại như thế nào."

Theo nhà báo Sue Shellenbarger của tờ *Wall Street Journal*, "Trong khi cố tỏ ra thông minh, rất nhiều người đã làm những việc khiến họ có vẻ ngu ngốc."[238] Bài báo tóm tắt lại những nghiên cứu về cách chúng ta tạo nên ấn tượng cho người khác. Nhiều người tin rằng nếu họ sử dụng những từ to tát – trang trọng, hoành tráng, tự mãn – những người khác sẽ nhận thấy việc họ sử dụng những từ này là dấu hiệu cho thấy sự thông minh. Thực tế thì ngược lại. Nếu bạn muốn tỏ ra thông minh và tự tin, hãy thay những từ to tát thành những từ đơn giản. Những từ to tát không làm cho người ta bị ấn tượng, chúng chỉ khiến người ta bực mình mà thôi.

Những nhà lãnh đạo khơi dậy các phong trào không "triển khai" một kế hoạch nào. Họ làm nó. Những nhà lãnh đạo khơi dậy các phong trào không "đền đáp" người khác vì thực hiện kế hoạch. Họ thưởng những người đã làm theo nó. Những nhà lãnh đạo khơi dậy các phong trào không thực hiện kế hoạch "từ lúc thai nghén tới khi kết thúc". Họ thực hiện từ đầu đến cuối.(*)

(*) *Trong đoạn này, mỗi từ trang trọng trang trọng đều được thay bằng một từ phổ thông hơn. (ND)*

Churchill đã chứng tỏ rằng chỉ một người cũng có thể đem lại sự khác biệt. Một người có thể cứu cả một nền văn hóa văn minh. Nhưng không ai có cơ hội thuyết phục đông đảo người khác nếu

không thể giải thích những ý nghĩ của mình bằng những từ ngữ ngắn gọn và được chắt lọc.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện luôn truyền động lực cho nhiều người nhất thông qua ít câu chữ nhất có thể.

PHẦN V

NHỮNG NGƯỜI KỂ CHUYỆN KHƠI DẬY PHONG TRÀO

33

Những người kể chuyện giỏi là do luyện tập chứ không phải bẩm sinh

Đừng tác động đến tâm trí họ, hãy tác động đến trái tim.

– Nelson Mandela

Hôm đó là thứ Ba, ngày 27 tháng Tám năm 1963. Lúc 10 giờ tối, Clarence Jones trở về phòng mình tại khách sạn Willard Hotel ở Washington DC. Nhiệm vụ của Clarence là thu thập từng chồng ghi chú viết tay mà anh đã chép cho một buổi gặp mặt tại khách sạn và biến những ghi chú đó thành một bài phát biểu cho cấp trên của mình.

Chưa đầy hai tiếng sau, Clarence trở lại sảnh khách sạn. Cấp trên của anh và một nhóm những người tư vấn đã lắng nghe Clarence giải thích và bảo vệ cho bài phát biểu mà anh đã viết ra. Họ liên tục đưa ra những câu hỏi cho Clarence: *Tại sao anh không đưa điểm này vào? Tại sao anh lại nói thế?* Cấp trên của Clarence đã cắt ngang cuộc thảo luận. Ông đã nghe đủ và quyết định trở về phòng mình.

Vào thứ Tư, ngày 28 tháng Tám, điện thoại của Clarence reo lúc 7 giờ sáng. Bài phát biểu đã được soạn xong và các bản sao đã được in ra cho một sự kiện trong ngày hôm đó.

Lần tiếp theo, Clarence nhìn thấy bản sao của bài phát biểu là khi nó nằm trên bục diễn thuyết, nơi cấp trên của anh, tiến sĩ Martin Luther King Jr., sắp phát biểu.

Khi đám đông tại Washington Mall lên đến 250.000 người, King

bước tới sau chiếc micro trên những bậc thang của Đài tưởng niệm Lincoln, nhìn xuống bài phát biểu đã được chuẩn bị sẵn trước mặt và bắt đầu nói: "Đúng 100 năm trước, một người Mỹ vĩ đại mà những công trình của ông vẫn phủ bóng tới ngày hôm nay, đã phát biểu bài tuyên ngôn giải phóng nô lệ." Nụ cười của Clarence nở lên trên khuôn mặt khi anh nhận ra King đã giữ nguyên phần mở đầu mà anh đã viết. Có thể Clarence cuối cùng cũng đã phát hiện được lối diễn thuyết của King, vậy nên đây là lần đầu tiên King đọc bài diễn văn của Clarence đúng từng từ một. "Khi soạn thảo các bản nháp của bài diễn văn cùng với tôi, ông ấy [King] thường làm việc như một nhà thiết kế nội thất. Tôi sẽ tạo ra bốn bức tường vững chãi và ông ấy sẽ sử dụng tài năng trời phú để trang bị đồ đạc cho nơi đó, khiến nó có cảm giác đúng như là một ngôi nhà."[239] King đã thổi hồn vào những câu chuyện của Clarence, "Clarence à, đó quả là những lý luận chặt chẽ nhất mà tôi có thể tưởng tượng ra. Nhưng tính nhân văn của nó ở đâu?" King vẫn thường nói. Những khi King tiếp tục thực hiện bài diễn thuyết, Clarence càng hài lòng hơn khi nhà lãnh đạo nhân quyền này đang đọc đúng những từ mà anh đã ghi ra giấy, thế nhưng một sự việc xảy ra đã thay đổi bài diễn thuyết cũng như tương lai của cả một đất nước.

Ca sĩ hát thánh ca, Mahalisa Jackson, lúc đó đang đứng gần King, đã kêu lên: "Hãy nói với họ về giấc mơ đi, Martin!"

Ít người nghe được tiếng kêu đó, nhưng King thì có. Và ông biết chính xác ý của cô là gì.

King đã sử dụng hình ảnh ẩn dụ về giấc mơ trong những bài nói trước đây. Nhưng ông không hề có ý định nhắc lại nó trong bài phát biểu ở Washington Mall. Nó không hề nằm trong bản sao bài phát biểu đã được đưa cho giới báo chí.

"Martin bám lấy bục diễn thuyết, mỗi tay bám vào một bên thành, hơi ngả người ra sau, và nhìn hơn 250.000 người đang có mặt trước đài tưởng niệm Lincoln."[240] Clarence nhớ lại. Anh quan sát King bỏ lại bài phát biểu đã được chuẩn bị sẵn qua một bên. Clarence biết điều sắp xảy ra tiếp theo. "Những người tới đây hôm nay vẫn chưa biết điều gì sắp xảy ra, nhưng thực chất họ đang sắp sửa được nghe một bài thuyết giảng trong nhà thờ," Clarence thì thầm với người đứng cạnh mình.

"Tôi có một giấc mơ," King thốt lên. Và với những từ đó, King đã trở thành hiện thân của ba thế hệ Mục sư trong gia đình mình. Clarence đã nhìn thấy điều này trước đây. King có khả năng đặc

biệt để ứng biến, tự điều chỉnh những bài phát biểu đã được gọt giũa sẵn. Và thậm chí nhớ lại, hoặc nếu cảm thấy phù hợp sẽ sử dụng những cách mà ông đã từng dùng trước đây để trình bày bài nói đó.[241]

Đoạn khiến "Bài diễn thuyết 'giấc mơ'" của Martin Luther King Jr. trở thành bài diễn thuyết vĩ đại nhất của thế kỷ XX hoàn toàn được ứng biến. Câu "Tôi thấy một giấc mơ" không hề có trong bản sao của bài diễn thuyết.

"Ứng biến" không phải là tạo nên một thứ gì đó từ hư không mà là lắp ráp bất kỳ nguyên liệu nào đang có sẵn lúc đó. Những nguyên liệu của King lúc ấy đã có sẵn trong tâm trí ông.

Có lẽ các bạn đang nghe đến "Quy tắc 10.000 giờ". Các chuyên gia tin rằng, con người cần 10.000 giờ luyện tập để đạt được đẳng cấp thế giới trong bất kỳ kỹ năng nào, ví dụ như chơi thể thao, biểu diễn âm nhạc, hoặc phẫu thuật. Khái niệm này cũng được áp dụng trực tiếp vào nghệ thuật kể chuyện và hùng biện.

Martin Luther King từng tham gia vào đội hùng biện của trường trung học. Ông đã thuyết giảng ở nhà thờ trong 16 năm trước khi thực hiện bài diễn thuyết Giấc mơ. Nếu tính toán, chúng ta có thể thấy, King đã rèn giũa các kỹ năng của mình trong ít nhất 20 năm trước khi nói lên những từ làm thay đổi cả một đất nước.

Người ta tin rằng King đã thực hiện tới 2.500 bài phát biểu trong cuộc đời mình. Nếu chúng ta giả định ông dùng 2 giờ để viết và duyệt lại mỗi bài nói (và trong nhiều trường hợp, thực ra ông dành nhiều thời gian cho việc đó hơn nhiều), chúng ta sẽ có được con số ước lượng thận trọng là 5.000 giờ. Nhưng đó mới là những bài diễn thuyết công khai. Chúng ta vẫn chưa tính đến những bài tranh luận ở trường trung học và hàng trăm bài thuyết giáo khác. Nhưng hẳn bạn đã hiểu được điều cốt lõi. King chắc chắn đã vượt quá 10.000 giờ luyện tập trước ngày 28 tháng Tám năm 1963.

Martin Luther King Jr. trở thành bậc thầy ứng biến vì ông đã bỏ thời gian làm chủ môn nghệ thuật này. Những người kể chuyện trở nên vĩ đại là nhờ luyện tập chứ không phải do bẩm sinh.

Các công cụ của người kể chuyện

Những người kể chuyện không đi đường tắt vì chẳng có lối tắt nào cả. Diễn thuyết truyền cảm hứng đòi hỏi phải luyện tập rất nhiều giờ. Một số diễn giả TED nổi tiếng đã tập đi tập lại bài thuyết trình tới 200 lần trước khi trình bày trên sân khấu TED. Hẳn bạn vẫn

còn nhớ Joel Osteen từ phần 1. Osteen đã nói với tôi rằng ông ôn lại các bài thuyết giảng trong sáu tiếng trước khi trình bày vào tối thứ Bảy. Sau đó, ông thực hiện bài nói đó hai lần nữa vào Chủ nhật. Bài thuyết giảng thứ ba chính là bài thuyết giảng mà cả triệu người được xem trên tivi. Các khán giả luôn nhìn thấy một người kể chuyện trình bày rất trơn tru, nhưng họ không nhìn thấy bao nhiêu giờ gọt giũa để tạo nên một câu chuyện truyền cảm hứng. Steve Jobs tỉ mỉ tập luyện lại tất cả các bài phát biểu trong nhiều tuần trước những buổi công bố sản phẩm nổi tiếng của ông. Tỷ phú Warren Buffett đã tham gia một buổi học tại Dale Carneige và tình nguyện tới dạy kinh doanh tại Đại học Omaha nhằm vượt qua nỗi sợ phải nói trước đám đông. Ngày nay, giấy chứng nhận của Dale Carneige chính là điều duy nhất mà ông tự hào treo trong văn phòng của mình. Năm 1964, Ronald Reagan đã thực hiện một bài phát biểu đầy cảm hứng để ủng hộ cho ứng viên của Đảng Cộng hòa là Barry Goldwater. Goldwater thất bại trong chiến dịch tranh cử nhưng các cử tri đã được truyền cảm hứng bằng Reagan, người sau đó trở thành thống đốc bang California, và là tổng thống thứ 40 trong lịch sử nước Mỹ. Các khán giả đã nhìn thấy một người kể chuyện tuyệt vời trên sân khấu năm 1964, nhưng họ vẫn chưa được chứng kiến Reagan thực hiện hàng trăm bài phát biểu trước 250.000 nhân viên của hãng General Electric trong suốt tám năm khi GE tài trợ cho một chương trình truyền hình mà Reagan là người dẫn chương trình.

Tương tự, Martin Luther King Jr. đã luyện tập rất nhiều năm trước khi trình bày bài phát biểu khiến cả thế giới kinh ngạc. Và chỉ nhờ luyện tập mà King mới có thể sử dụng một cách khéo hai kỹ thuật diễn thuyết mà như chúng ta đã thảo luận, chính là những yếu tố căn bản của nghệ thuật kể chuyện: phép ẩn dụ và phép lặp.

Bậc thầy của nghệ thuật ẩn dụ

"Trên một khía cạnh nào đó, chúng ta đến với thủ đô để rút tiền từ tấm séc,"[242] King nói. Những kiến trúc sư tạo nên hiến pháp Mỹ và bản Tuyên ngôn độc lập đã viết một tờ "hối phiếu," King nói, mà nó cam kết đem lại cho người dân những quyền không thể xâm phạm: quyền sống, quyền tự do, quyền mưu cầu hạnh phúc. "Ngày nay, rõ ràng nước Mỹ đã không thanh toán hối phiếu này," ông nói.

Những người kể chuyện như King luôn chủ tâm đưa các hình ảnh ẩn dụ vào những bài phát biểu và bài thuyết trình của mình – tờ "hối phiếu" chỉ là một trong những hình ảnh ẩn dụ trong bài phát biểu của King.

Phép ẩn dụ là công cụ cho phép King "truyền sức sống" cho các khái niệm trừu tượng.

• "Chúng ta không nên tìm cách thỏa mãn cơn khát tự do bằng cách uống nước từ *chiếc cốc của sự cay đắng và thù địch*."

• "Giờ là lúc chúng ta đứng lên khỏi *thung lũng của sự tối tăm và hoang tàn* của sự phân biệt để đi trên *con đường đầy nắng* của công lý chủng tộc."

• "Tôi đã mơ về một ngày bang Mississippi, một bang *sa mạc*, đang đổ mồ hôi dưới cái nóng của sự bất công và áp bức, sẽ biến thành ốc đảo của sự tự do và công lý."

• "Không, không, chúng ta vẫn chưa hài lòng. Và chúng ta sẽ không bao giờ hài lòng cho tới khi *công lý tuôn chảy như dòng nước và sự chính trực giống như một dòng suối vĩ đại*."

Phép ẩn dụ là một thành phần quan trọng trong kho công cụ của người kể chuyện. "Phép ẩn dụ làm rối loạn một cách có hệ thống cách suy nghĩ bình thường về các sự việc, hòa quyện sự trừu tượng với những điều cụ thể, những yếu tố vật chất và những yếu tố tâm lý, những điều giống và khác – và tái tổ chức chúng thành một dạng kết hợp khác thường,"[243] tác giả James Geary viết. "Lối suy nghĩ ẩn dụ – bản năng không chỉ mô tả mà còn thấu hiểu điều này thông qua một điều khác, coi bản thân tương đương với một người khác – định hình cách nhìn của chúng ta ra thế giới, và nó đóng vai trò quan trọng quyết định cách chúng ta giao tiếp, học hỏi, khám phá và phát minh ra những điều mới như thế nào.

Chúng ta thường suy nghĩ và giải thích các suy nghĩ dưới dạng ẩn dụ. Bạn đã bao giờ bị "tan vỡ trái tim" chưa? Hy vọng bạn đã tìm thấy "ánh sáng" của cuộc đời mình. Bạn đã bao giờ phải làm một dự án đáng sợ như "một con gorilla nặng 800 pound" chưa? Có thể nó cũng không nặng tới thế, và chỉ như một "con hải âu" treo trên cổ bạn mà thôi.(*) Nhưng nhà khởi nghiệp "đi ủng"(**) cho công ty của mình, cho công ty của mình, trong khi những người khác bị "lạnh chân".(***) Dù thế nào đi nữa, tất cả bọn họ đều đang cố bắt lấy "cái vòng bằng đồng".(****) Đôi khi bạn phải nói tới "con voi trong căn phòng"(*****) trước khi nó gây nên hiệu ứng domino. Chỉ cần để ý đừng "nhảy qua cá mập".(******) Một số người bán "dầu rắn".(*******) Họ "trơn như lươn".(********) Một số người lại "thông minh như cáo" và khiến bản thân "bận rộn như ong". Họ có "trái tim sư tử", miễn là không phải đứng trên "hộp xà phòng"(*********) hoặc bị "tầm nhìn hình ống".(**********)

(*) Nhắc tới một bài thơ của Samuel Taylor Coleridge, trong đó một thủy thủ bắn chết một con chim hải âu, bắt buộc phải chịu hình phạt đeo xác nó trên cổ. (ND)

(**) Thoát ra khỏi một tình huống nào đó (sử dụng những nguồn lực có sẵn). (ND)

(***) Trong tiếng Anh, hình ảnh ẩn dụ này có nghĩa là "sợ hãi". (ND)

(****) Có nghĩa "nhắm tới phần thưởng cao nhất" hoặc "sống viên mãn hết mức". (ND)

(*****) Ý nói một vấn đề rất hiển nhiên nhưng mọi người không muốn thảo luận. (ND)

(******) Ý nói một loạt phim hoặc chương trình truyền hình đã bị giảm chất lượng đến mức phải đưa vào những trò mạo hiểm chỉ để tạo yếu tố mới. (ND)

(*******) Một sản phẩm lừa đảo. (ND)

(********) Không đáng tin cậy. (ND)

(*********) Ý nói bục diễn thuyết. (ND)

(**********) Quá chú tâm vào một thứ gì đến nỗi bỏ quên tất cả những điều khác. (ND)

Trong bán hàng, các hình ảnh ẩn dụ thường được sử dụng để đơn giản hóa các yếu tố phức tạp. Ví dụ, về mặt kỹ thuật, một chip hai lõi có hai bộ phận hoạt động để xử lý dữ liệu nhanh hơn, nhưng điều đó có khiến bạn muốn mua không? Dĩ nhiên là không. Nó quá trừu tượng với những người không có chuyên môn. Nhưng nếu tôi nói, con chip là bộ não của chiếc máy tính, và với loại chip hai lõi, việc này sẽ giống như thể bạn có tới hai bộ não trong một chiếc máy tính thì sao? Hẳn bạn sẽ tò mò hơn và muốn tôi giải thích những lợi ích cụ thể của sản phẩm đó. Đó chính là chức năng của hình ảnh ẩn dụ. Các hình ảnh ẩn dụ và so sánh dễ dẫn tới các thương vụ thành công hơn rất nhiều bởi vì chúng làm rõ các khái niệm trừu tượng.

Một số hình ảnh ẩn dụ sẽ gây tiếng vang với khán giả, trong khi số khác lại không hiệu quả. Viết nên các hình ảnh ẩn dụ không phải là một kỹ năng bẩm sinh đối với nhiều người. Nó là một kỹ thuật kể chuyện cần phải được học hỏi. Vậy nên, đừng do dự hỏi hoặc xin phản hồi từ bạn bè và đồng nghiệp. Ngay cả một trong những

người kể chuyện vĩ đại nhất của thế kỷ XX – tiến sĩ Martin Luther King Jr. – cũng phải viện đến sự trợ giúp của những người tư vấn mà ông tin cậy để viết một số phần trong bài diễn thuyết. King là người chỉnh sửa cuối cùng, nhưng ông có niềm tin để cho phép người khác giúp đỡ mình.

Bạn có thể nhắc lại được không?

"Tôi có một giấc mơ rằng đến một ngày, đất nước này sẽ đứng lên và sống đúng với bản chất của dân tộc chúng ta," Martin Luther King Jr. tuyên bố khi ông bắt đầu nói một trong những câu được trích dẫn thường xuyên nhất trong thế kỷ XX. Ông tiếp tục.

"Tôi có một giấc mơ rằng một ngày trên những ngọn đồi đất đỏ của Georgia, con cái của những cựu nô lệ và các chủ nô có thể ngồi xuống cùng với nhau trên chiếc bàn của tình anh em."

"Tôi có một giấc mơ rằng một ngày..."

"Tôi có một giấc mơ rằng một ngày..."

"Tôi có một giấc mơ hôm nay."

Trong bài diễn thuyết "Giấc mơ", King đã sử dụng vô cùng hiệu quả kỹ thuật lặp. Lặp lại là một nghệ thuật kể chuyện mà trong đó, một từ hoặc một câu được lặp đi lặp lại ở đầu mỗi vế câu, mỗi mệnh đề hoặc một câu tiếp theo. Trong chính trị, các nhà lãnh đạo Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa đều có cùng một tình yêu lớn – phép lặp lại.

Vào tháng Một năm 2015, Tổng thống Barack Obama thuộc Đảng Dân chủ đã hỏi cả đất nước:

"Liệu chúng ta có chấp nhận một nền kinh tế mà trong đó chỉ một số người thực sự giàu có? Hay chúng ta sẽ hướng tới một nền kinh tế đem lại nguồn thu nhập cao hơn và cơ hội làm ăn cho tất cả những người đã bỏ công sức lao động?"[244]

"Liệu chúng ta có tiếp cận thế giới..."

"Liệu chúng ta có cho phép chính mình..."

Cũng trong ngày hôm đó, Thống đốc bang Texas vừa mới được bầu của Đảng Cộng hòa là Greb Abbott đã kể câu chuyện cực ngắn về những cuộc đấu tranh và thành công trong những đoạn văn được lặp lại. "Ngày nay, Texas đầy những huyền thoại dù khởi đầu

khiêm tốn nhưng đã thành công rực rỡ."[245]

"**Đây là nơi** một thanh niên như Dan Duncan lớn lên ở Đông Texas đã mở một doanh nghiệp với chỉ một chiếc xe tải và 10.000 đô-la, nhưng nhờ sự chăm chỉ và lòng quyết tâm, anh đã trở thành một trong những công dân Texas giàu có nhất trong lịch sử."

"**Đây là nơi** những người như Colleen Barrett có thể trèo lên các nấc thang sự nghiệp từ vị trí trợ lý, trở thành một trong những người phụ nữ quyền lực nhất nước Mỹ với tư cách là Chủ tịch của Southwest Airlines."

"**Đây là nơi** một cô con gái 13 tuổi của gia đình di cư từ Mexico đã làm việc suốt đêm trong một xưởng vải mà không bao giờ từ bỏ ước mơ của mình. Giờ đây, Eva Guzman là người gốc La-tinh đầu tiên trở thành thẩm phán tòa án tối cao Texas."

Phép lặp là một phương pháp hiệu quả để khơi dậy phong trào bởi nó có thể khiến một ý tưởng trở nên mạnh mẽ hơn. Một ý tưởng mạnh mẽ sẽ được khắc sâu vào bộ não chúng ta. Việc Winston Churchill lựa chọn phép lặp trong dịp diễn thuyết để kêu gọi người dân Anh trong Thế Chiến II là hoàn toàn có lý do:

Chúng ta sẽ chiến đấu ở Pháp, **chúng ta sẽ chiến đấu** trên mặt biển và đại dương, **chúng ta sẽ chiến đấu** với lòng tin và sức mạnh ngày càng tăng trên bầu trời, **chúng ta sẽ chiến đấu** bảo vệ hòn đảo quê hương của mình bằng bất kỳ giá nào, **chúng ta sẽ chiến đấu** trên các bãi biển, **chúng ta sẽ chiến đấu** trên các sân bay, chúng ta sẽ chiến đấu trên các cánh đồng và con phố, **chúng ta sẽ chiến đấu** trên các ngọn đồi. Chúng ta sẽ không bao giờ bỏ cuộc.

Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường không dám sử dụng phép lặp vì họ tin rằng nó là công cụ dành riêng cho các bài phát biểu chính trị. Thực ra, phép lặp có thể được kết hợp một cách mượt mà và thoải mái trong các bài thuyết trình kinh doanh để truyền cảm hứng cho khán giả nhìn nhận thế giới khác đi.

Ví dụ, Leonard Walker, một giám đốc chi nhánh của Wells Fargo ở Atlanta đã thuyết trình tại buổi họp hằng quý Atlanta Business Banking. Chủ đề chính trong bài nói của ông là nhu cầu cần phải có những người lãnh đạo giỏi, và thông điệp cốt lõi là những người trong văn phòng này có nghĩa vụ phải đứng lên trở thành những nhà lãnh đạo đưa nền kinh tế thoát khỏi suy thoái. "Những nhà lãnh đạo đang ở đâu?"[246] Walker hỏi. "Thậm chí bây giờ

chúng ta có cần tới họ không? Câu trả lời chính là có – và họ đang ở trong chính căn phòng này. **Chúng ta** chính là những nhà lãnh đạo hôm nay. **Chúng ta** chính là những người chúng ta đang chờ đợi. **Chúng ta** chính là những người đưa ra bờ vai để người khác dựa vào."

Khi bạn tìm được thời điểm mơ ước của mình, hãy luyện tập liên tục để đưa ra thông điệp phù hợp. Và mỗi khi có thể, hãy sử dụng các công cụ phù hợp như phép ẩn dụ và phép lặp để biến một bài thuyết trình hoàn toàn có tính khả dụng thành một sự kiện làm lay động tâm hồn người khác.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện giỏi đều luyện tập, họ không giỏi bẩm sinh. Họ sử dụng tất cả các cơ hội để luyện tập các kỹ năng diễn thuyết của mình và nghiên cứu nghệ thuật truyền cảm hứng cho khán giả. Họ thử nghiệm tất cả các công cụ diễn thuyết và thường trở thành những chuyên gia trong việc sử dụng các yếu tố căn bản – phép so sánh và phép ẩn dụ.

34

Hàng triệu phụ nữ "dấn thân" sau khi một người dám lên tiếng

Khi bạn muốn khuyến khích, thuyết phục, hoặc là muốn được người khác nhớ tới, hãy bắt đầu với một câu chuyện về cuộc đấu tranh của con người và chiến thắng sau cùng. Nó sẽ làm lay động trái tim của khán giả bằng cách thu hút tâm trí họ trước tiên.

– Paul Zak

15 phút là đủ để khơi dậy cả phong trào. Nó là khoảng thời gian mà Sheryl đã dành để thuyết trình về chủ đề phụ nữ tại nơi làm việc. Một số người không nghĩ rằng cô nên làm thế. "Nó sẽ kết thúc sự nghiệp kinh doanh của cô mất, người ta sẽ không bao giờ coi trọng cô nữa," họ nói với giám đốc cấp cao. Nhưng Sheryl tin rằng mình phải lên tiếng về một vấn đề đã tồn tại từ rất lâu trong thế giới kinh doanh. Mặc dù phụ nữ đã đạt được rất nhiều thành công tại nơi công sở, vẫn có quá ít phụ nữ được đảm nhận những vị trí lãnh đạo.

Tháng Mười hai năm 2010, tại hội thảo TEDWomen ở Washington D.C, cô sẽ trực tiếp đối đầu với vấn đề này. Khi chuẩn bị cho bài diễn thuyết, Sheryl đã làm những điều mà theo cô là rất tự nhiên. Cô gái vốn là cựu quản lý tư vấn đã thu thập hàng núi số liệu về những vấn đề, ví dụ như có bao nhiêu lãnh đạo quốc gia là phụ nữ, và bao nhiêu phụ nữ đang đảm nhận vị trí lãnh đạo trong các doanh nghiệp ở Mỹ.

Ngay trước khi lên sân khấu, Sheryl cảm thấy không thể tập trung vào bài diễn thuyết được. Cô thú nhận với bạn mình là Pat rằng cô đã rất lo lắng về mọi chuyện xảy ra trước khi lên máy bay tới hội thảo. Cô con gái ba tuổi của cô đã rất buồn khi thấy mẹ phải đi, bám lấy chân cô và van nài "Mẹ ơi đừng đi mà". Pat gợi ý Sheryl

nên chia sẻ câu chuyện này với các khán giả chủ yếu là nữ giới.

"Cô đùa đấy à?"[247] Shyril đáp, "Chẳng lẽ tôi sẽ bước lên sân khấu và thú nhận con gái tôi đã bám lấy chân tôi hay sao?".

"Nếu cô muốn đưa phụ nữ lên những vị trí lãnh đạo, cô phải hoàn toàn thành thực về việc nó sẽ khó khăn như thế nào", Pat nói.

Sheryl đã nghe theo lời khuyên của Pat.

Ngay từ đầu, tôi muốn nói rõ rằng bài nói này sẽ không đi kèm với sự phán xét. Tôi không có câu trả lời đúng đắn. Tôi thậm chí còn không có câu trả lời cho chính mình. Tôi đã rời San Francisco, nơi tôi đang ở, vào thứ Hai, tôi phải đi máy bay đến dự hội thảo này. Và con gái tôi mới ba tuổi, khi tôi thả cô bé ở trường mẫu giáo, cô bé đã ôm lấy chân tôi và khóc "Mẹ ơi, đừng lên máy bay mà". Điều này quả thực là khó khăn. Tôi đôi khi cảm thấy cực kỳ tội lỗi. Tôi không biết một người phụ nữ nào dù đang ở nhà hay đi làm lại không thỉnh thoảng phải chịu cảm giác đó. Vậy nên tôi không nói rằng giữ vị trí trong lực lượng lao động là điều đúng đắn cho tất cả mọi người.

Bài diễn thuyết của tôi ngày hôm nay là về những thông điệp nếu bạn muốn tiếp tục đi làm, và theo tôi thì có ba thông điệp. Thứ nhất, hãy ngồi vào bàn. Thứ hai, hãy biến người chồng của bạn thành đối tác thực thụ. Và thứ ba, đừng nghĩ đến chuyện nghỉ việc trước khi bạn thực sự phải làm thế.[248]

Bài phát biểu của Sheryl Sandberg tại TEDWomen nhanh chóng được lan truyền rộng rãi trên mạng. Sự phổ biến của chủ đề và các câu chuyện mà cô nhận được từ những người phụ nữ được truyền cảm hứng từ bài nói đó đã thuyết phục COO của Facebook viết một cuốn sách. Cuốn sách đó nhanh chóng lọt top sách bán chạy và truyền động lực cho phong trào cùng tên: Lean In (Dấn thân). Sandberf đã vô tình khám phá ra điều mà Paul Zak nhận thấy ở phòng thí nghiệm: Các câu chuyện làm biến đổi những phản ứng hóa học trong não, và điều này tạo nên sự đồng cảm của khán giả.

Các công cụ của người kể chuyện

Mặc dù Sandberg đưa vào nhiều số liệu trong bài TED Talk giờ đã trở nên nổi tiếng, những câu chuyện cá nhân cấu thành hơn 70% nội dung. Các con số không khơi dậy các phong trào, mà là các câu chuyện.

Nhưng trong khi Sandberg đã nhận ra sức mạnh của các câu

chuyện để đem lại sức sống cho dữ liệu, cô quay trở lại với các kiến thức mà cô đã được học về phân tích dữ liệu khi bắt đầu viết cuốn sách của mình. Sandberg được thức tỉnh một lần nữa.

Tôi đã viết chương đầu tiên, nghĩ rằng như vậy là hoàn hảo rồi. Nó chứa đầy dữ liệu và các con số, tôi đã viết ba trang về các bộ tộc mẫu hệ Maasai và các quy luật xã hội của họ. Chồng tôi đọc nó và bảo rằng cứ như là ăn ngũ cốc Wheaties vậy. Không một ai – tôi xin lỗi hãng Wheaties – không một ai, không một ai sẽ đọc cuốn sách này cả. Và tôi nhận ra trong quá trình đó rằng mình phải trở nên thành thực và cởi mở hơn, và tôi cần kể lại câu chuyện của chính mình. Các câu chuyện của tôi về việc bản thân vẫn chưa cảm thấy tự tin như lẽ ra tôi phải thế trong nhiều trường hợp. Cuộc hôn nhân đầu tiên thất bại. Khóc ở nơi làm việc. Cảm giác như tôi không thuộc về nơi này, cảm thấy tội lỗi thậm chí cho tới ngày hôm nay.[249]

Bạn của Sandberg là Pat Mitchell – chính người phụ nữ đã kéo Sandberg sang một bên trước bài TEDx talk – đã bình luận với Sheryl lý do tại sao cô tin rằng phòng trào Dấn thân lại phát triển mạnh mẽ: "Tôi tin rằng đó là một trong những phần đáng chú ý nhất của cuốn sách, và theo tôi một trong những lý do khiến nó đánh trúng vào tâm tư tình cảm của nhiều người, được đồng cảm khắp thế giới là vì sự hiện diện cá nhân của cô trong đó. Cô đã nói rõ rằng mình cũng gặp phải những khó khăn mà nhiều người khác đang phải đối mặt."[250]

Sandberg nói rằng bằng cách trở nên cởi mở và thành thực với câu chuyện của mình, cô đã cho các phụ nữ khác quyền được cởi mở và thành thực về câu chuyện của họ, nhờ thế chúng ta có thể đạt được sự bình đẳng. Thông điệp này cũng tương đồng với một phụ nữ trẻ trên Facebook, một kỹ sư sáng láng đặc biệt nhưng lại sợ lên tiếng.

Một cô gái rụt rè xây dựng Piazza để đem lại tiếng nói cho sinh viên

Hành trình của Pooja Sankar tới Facebook cũng khó tin như tiền đồ tăm tối mà cô phải đối mặt khi lớn lên tại một ngôi làng truyền thống ở Ấn Độ. Tại đó, vai trò của phụ nữ là nấu nướng, dọn dẹp và kết hôn. "Suốt thời gian học cấp hai và cấp ba, tôi lớn lên trong một nền văn hóa nơi con gái bị cấm – và tôi cũng chưa thấy ai dám làm điều này – nói chuyện với con trai hoặc tiếp xúc bằng mắt với họ,"[251] Sankar nói với tôi.

Mặc dù Sankar lớn lên trong một gia đình truyền thống tại một

thị trấn truyền thống, cha cô lại rất nghiêm túc về vấn đề giáo dục. Năm 1998, Sankar vào học trường Học viện kỹ thuật Ấn Độ (Indian Institute of Technology) một trong những trường có độ cạnh tranh cao nhất thế giới, với tỷ lệ nhận học chỉ 1%. Cô đã giành được một trong 2.000 suất dành cho số lượng người đăng ký lớn hơn 100 lần con số này.

Khi vào đại học, Sankar cảm thấy sợ hãi mặc dù đã đạt được rất nhiều thành tựu để có mặt ở đó. "Rào cản lớn nhất tôi phải vượt qua là sự rụt rè," cô nói. "Tôi phải tự tin hơn để tiếp cận bạn cùng lớp (phần lớn là nam giới), các trợ giảng, giáo sư, để hỏi về các kiến thức trong khóa học."

Sau khi tốt nghiệp, ở tuổi 22, Sankar sang Mỹ nơi cô tiếp tục học hành, nhận thêm hai bằng thạc sĩ tại Đại học Maryland, College Park và một bằng MBA từ Stanford. Ngay trước khi tới học ở Stanford, Pooja là một kỹ sư làm việc cho Facebook tại Thung lũng Silicon, nơi cô có may mắn được dự buổi diễn thuyết nội bộ của Sheryl Sandberg. Cô nói với tôi, "Tôi vẫn nhớ nhiều cô gái đứng lên và nói họ không cảm thấy mình có một nhóm hỗ trợ nào, hoặc đôi khi quá sợ hãi để giơ tay hay đặt câu hỏi cho các bạn nam cùng lớp. Tôi bỗng như được khai sáng khi nhận thấy vấn đề đó không chỉ của riêng các phụ nữ ở Bắc Ấn Độ, mà còn ở cả nhiều trường đại học hàng đầu ở Mỹ. Còn rất nhiều phụ nữ giống như tôi."

Tại Stanford, Sankar thường nghe câu chuyện của các nhà khởi nghiệp và điều gì thúc đẩy họ mở doanh nghiệp của mình: "Tất cả các câu chuyện đều có điểm chung là tập trung vào một vấn đề bạn thực sự quan tâm. Với tôi, vấn đề tôi thực sự quan tâm sâu sắc là làm thế nào để giúp những sinh viên rụt rè kết nối với bạn cùng lớp và giảng viên theo cách để cải thiện trải nghiệm học hành của họ."

Sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh, Sankar quyết định kết hợp khó khăn lớn nhất của mình khi còn là sinh viên với kỹ năng trong lĩnh vực máy tính. Cô tạo ra Piazza, một công cụ online dành cho sinh viên đại học và các giáo sư. Piazza là một từ tiếng Ý nghĩa là "quảng trường thành phố," nơi mọi người gặp mặt để chia sẻ các kiến thức và ý tưởng; phiên bản trực tuyến là nhằm tạo nên không gian cho các sinh viên và giáo sư hợp tác với nhau.

Sankar nhận thấy các nhà đầu tư, giáo sư, sinh viên và đối tượng khán giả mục tiêu phản hồi ngay lập tức trước cái cách mà câu chuyện vượt qua nỗi rụt rè của riêng cô lại gắn kết với sứ mệnh của Piazza, và giờ cô đăng tải công khai câu chuyện đó trên trang

web của Piazza. “Tôi sáng lập Piazza vì tôi ước gì hồi trước mình có nó,”[252] Sankar nói trong phần giới thiệu.

Tôi là một trong ba nữ sinh trong lớp Công nghệ thông tin tại IIT [Indian Institute of Technology] ở Kanpur, Ấn Độ. Tôi từng học tại một ngôi trường trung học chuyên dành cho nữ, và 50 bạn học với tôi ở đại học thì tốt nghiệp những trường gần như chỉ dành cho nam. Chúng tôi quá rụt rè để tương tác với nhau. Năm đầu tiên của tôi tại IIT cực kỳ khó khăn. Các giáo sư sẽ giao những bài tập lập trình với mục đích giúp chúng tôi học nhiều kiến thức cơ bản về lập trình máy tính. Có điều, nhiều đêm tôi thức đến tận 6 giờ sáng vì vẫn bị mắc ở những điểm khó của bài tập... Tôi sẽ ngồi thu lu trong góc phòng máy tính, quá rụt rè để hỏi các bạn nam trong lớp. Trong khi đó, mọi người thoải mái nói chuyện, hỏi các câu hỏi và học được rất nhiều nhờ hợp tác cùng nhau. Tôi đã bỏ lỡ cơ hội học tập này... Tôi tạo ra Piazza để tất cả các sinh viên đều có cơ hội học hỏi từ bạn cùng lớp. Dù cô ấy có quá rụt rè không dám hỏi, đang làm việc một mình trong phòng ký túc xá, hay một vài người bạn ít ỏi của cô trong lớp cũng không biết câu trả lời. Tôi muốn Piazza trở thành giải pháp cho những sinh viên không có được không gian trí tuệ, sự tự do hoặc hỗ trợ để tận dụng tiềm năng giáo dục và khát khao học tập của họ. Và tôi muốn Piazza truyền sức mạnh cho các giảng viên để tạo ảnh hưởng tích cực, cá nhân với nhiều sinh viên hơn. Piazza được tạo ra để kết nối sinh viên, trợ giảng, và các giáo sư để mỗi sinh viên đều có thể nhận được sự giúp đỡ khi cần thiết – thậm chí là vào lúc 2 giờ sáng.

Sankar nhận ra các giáo sư đặc biệt thích nghe câu chuyện của người sáng lập: “Họ thường phải nghe quảng cáo các công cụ không có câu chuyện thành thực nào phía sau cả. Nhưng ở đây, họ biết công cụ này được tạo ra bởi một người khởi nghiệp rụt rè không muốn những sinh viên rụt rè khác phải chật vật trong việc học hành. Nó khiến các giáo sư trở nên hết mực tin tưởng.”

Ngày nay, hàng trăm nghìn sinh viên trên hàng trăm trường đại học đang sử dụng Piazza, trong đó bao gồm một nửa sinh viên tại Stanford và nửa số sinh viên ở MIT. Cách tiếp cận nghệ thuật kể chuyện của Sankar cũng giống như cách cô tiếp cận việc phát triển phần mềm – liên tục cải thiện sản phẩm: “Tôi trở lại với triết lý mà tôi luôn tuân thủ trong việc phát triển sản phẩm. Đầu tiên, cứ đưa ra sản phẩm đã. Nó sẽ không bao giờ hoàn hảo ngay. Chìa khóa là ở việc cập nhật liên tục. Với thông điệp đầu tiên, phản ứng, không phản ứng, thay đổi. Tôi đã phải thay đổi hàng nghìn lần trước khi có thể trình bày những gì chúng tôi đã làm trong một hoặc hai câu để thu hút sự chú ý của khán giả.”[253]

Mâu thuẫn và chiến thắng

Những câu chuyện truyền cảm hứng phải có hai yếu tố: mâu thuẫn và chiến thắng. Thế hệ những người kể chuyện ngày nay – các nhà khởi nghiệp như Sandberg và Sankar – công khai chia sẻ những bài học họ nhận được để chiến thắng nghịch cảnh.

"Ở tuổi 22, tôi đã chấp nhận hôn nhân sắp đặt theo truyền thống," Sankar tiết lộ. "Trong bốn năm sau đó, tôi phải trải qua một phép thử vô cùng gay go về các giá trị và cốt cách của mình. Tôi phải đào sâu chính bản thân mình. Tôi gặp nhiều khó khăn trong một mối quan hệ cực kỳ truyền thống, nơi phụ nữ chỉ được đóng những vai trò nhất định và không được lên tiếng hay có những ý nghĩ riêng. Sau bốn năm dành tất cả cho mối quan hệ đó, tôi nhận ra nó không phù hợp với tôi và tôi là người có những giấc mơ mạnh mẽ, các khát khao cháy bỏng muốn được lên tiếng."

Sankar tạo ra Piazza để đem lại tiếng nói cho sinh viên; tiếng nói mà khi ở trường cô không có được.

Sandberg và Sankar đều nhắc đến những cuộc hôn nhân đổ vỡ và họ đã học được những bài học giá trị quan trọng cho sự trưởng thành để trở thành những nhà lãnh đạo như thế nào. Những câu chuyện cá nhân của họ về mâu thuẫn và chiến thắng đồng cảm với khán giả vì mọi người đều nhìn thấy một phần của bản thân mình trong câu chuyện đó và được đặt vào thế giới của nhà sáng lập. Và vì cảm xúc chi phối phần lớn các quyết định của chúng ta, khán giả dễ tin tưởng vào tầm nhìn của nhà sáng lập hơn, coi nó là tầm nhìn của chính mình.

Trong cuốn *Leadership and the Art of Struggle* (tạm dịch: *Lãnh đạo và nghệ thuật đấu tranh*), tác giả Steven Snyder nhắc nhở chúng ta rằng lịch sử đầy rẫy những câu chuyện của các nhà lãnh đạo từng thất bại – một số cực kỳ thảm hại (Steve Jobs bị sa thải hay John F. Kennedy ở Vịnh Con lợn) – để rồi nhờ đó mà trở nên mạnh mẽ và bền bỉ hơn. "Một quan điểm mới ra đời khi những khó khăn được coi là phần không thể thiếu của việc lãnh đạo, và là cơ hội để các nhà lãnh đạo tận dụng hết tiềm năng của mình,"[254] Snyder viết. "Khi việc đấu tranh được coi là một nghệ thuật cần học hỏi, một nhóm các chiến lược và phương pháp mới nảy sinh, cho phép các nhà lãnh đạo nâng kỹ năng của mình lên tầm cao mới."

Châm ngôn 24:16 viết rằng: "Một người chính trực phải vấp ngã bảy lần nhưng vẫn đứng dậy." Thoạt đầu câu châm ngôn này có vẻ muốn nói rằng một người thành công luôn biết đứng dậy *mặc dù*

bị thất bại hết lần này đến lần khác. Những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng nhất mới hiểu ý nghĩa thực sự: Những người thành công nổi lên được *chính vì* họ đã vấp ngã bảy lần. Thất bại và đấu tranh là hai người thầy tốt nhất. Chúng là các yếu tố cấu thành những câu chuyện hay.

Bí mật của người kể chuyện

Các nhà lãnh đạo không lay chuyển những ngọn núi bằng từng núi dữ liệu. Họ thực hiện điều này bằng cách gửi một phần trái tim mình cho khán giả.

35

Câu chuyện 60 giây làm khuynh đảo cả thế giới rượu vang

Một câu chuyện hay mở rộng tầm hiểu biết, siêu nghiệm bản thân.

– Maria Popova

Tôi chưa từng ăn nhiều phomat đến vậy như khi tới thăm Paris. Tại đó mỗi góc phố đều có một cửa hiệu bán hàng trăm chủng loại phomat khác nhau. Và đó cũng không phải loại phomat "nhẹ". Phomat kiểu Pháp có tỷ lệ chất béo rất cao và người Pháp tiêu thụ rất nhiều, trung bình chừng 40 pound mỗi người một năm. Thực ra người Pháp ăn nhiều phomat hơn người Mỹ đến 60%. Họ cũng tiêu thụ nhiều loại thịt chứa nhiều chất béo và cholesterol hơn. Vậy tại sao tỷ lệ mắc bệnh tim mạch của người Mỹ lại cao hơn?

Vào ngày 17 tháng Mười Một năm 1991, chương trình tin tức nổi tiếng *60 Minutes* tiết lộ điều mà có thể chính là câu trả lời. Người dẫn chương trình Morley Safer nhìn vào máy quay, giơ lên một ly vang đỏ và tuyên bố, "Câu trả lời cho tỷ lệ bệnh tim mạch thấp ở Pháp có thể nằm trong chính ly rượu hấp dẫn này."[255] Từ khoảnh khắc đó, "mâu thuẫn Pháp" đã ra đời. Trước khi có mẩu tin này, giới y khoa chỉ coi rượu là yếu tố tăng rủi to trong chế độ ăn. Chỉ sau một đêm, cộng đồng y khoa (và các hướng dẫn chế độ ăn liên bang) bắt đầu khuyến khích uống rượu vang ở mức vừa phải như là một phần của lối sống lành mạnh. Sau này, một chất trong vang đỏ có tên là resveratrol được khám phá ra là có tác dụng bảo vệ tim mạch cho rượu vang.

Mẩu tin trên *60 Minutes* đã kích hoạt đợt bùng nổ rượu vang. Chỉ trong một năm, lượng tiêu thụ rượu vang ở Mỹ đã tăng đến 40%.

Người Mỹ đang uống nhiều rượu vang hơn bao giờ hết. Họ mua nhiều Cabernet Sauvignon và Merlot, hai loại nho dễ canh tác và có mức giá phải chăng. Một loại rượu không có sự bùng nổ doanh số bùng nổ là Pinot Noir.

Pinot vẫn luôn bị coi là một loại rượu khó bán. Trồng loại nho này cũng rất khó. Một chai Pinot Noir ngon sẽ có giá ít nhất 20 đô-la, và một vài chai hảo hạng có giá đến 100 đô-la. Nó cũng có hương vị khác với nhiều loại vang đỏ mà phần lớn người Mỹ đa quen thưởng thức. Thời của Pinot rồi sẽ đến, nhưng nó sẽ đến dưới dạng một câu chuyện.

Trong bộ phim Sideways, Paul Giamatti đóng vai Miles Raymond. Miles đã li dị, đang bị trầm cảm, và là một cây viết không thành công. Anh là một giáo viên tiếng Anh trung học luôn mơ ước xuất bản được tiểu thuyết của mình, nhưng các nhà xuất bản liên tục từ chối. Khi cuộc sống cá nhân và công việc của anh đều rơi vào khủng hoảng, Miles đưa người bạn sắp lập gia đình của mình tới dự một kỳ nghỉ cuối tuần để nếm rượu ở Santa Barbara County. Miles là người đam mê rượu vang. Thực ra anh đúng là một kẻ luôn làm ra vẻ hiểu biết về rượu vang, nhưng vẫn đáng mến – hài hước, quan tâm, và giàu lòng trắc ẩn.

Trên chuyến đi đó, Miles gặp một cô bồi bàn đầy cuốn hút là Maya do Virginia Madsen thủ vai. Miles và Maya có chung tình yêu dành cho rượu vang. Trong cảnh mấu chốt của bộ phim, hai người đi dạo bên ngoài hiên nhà với ly rượu trong tay.

"Sao anh lại thích rượu Pinot đến thế?"[256] Maya hỏi.

Trong 60 giây tiếp theo của bộ phim, nhân vật Miles Raymond kể một câu chuyện khiến doanh số của Pinot Noir tăng vọt.

Đó là một loại nho rất khó trồng. Quả có vỏ dày, phụ thuộc vào thời tiết, chín sớm. Nó không phải loại dễ sống như Cabernet có thể mọc khắp nơi và phát triển ngay cả khi bị bỏ mặc. Không, Pinot cần được chăm sóc liên tục. Thực ra nó chỉ có thể mọc được ở những góc đặc biệt, kín đáo trên thế giới. Và chỉ những người kiên nhẫn và tận tâm nhất mới trồng nổi. Chỉ những người thực sự dành thời gian thấu hiểu tiềm năng của Pinot mới có thể đem lại cho nó hương vị hoàn hảo. Mùi vị của loại rượu này là ám ảnh, tuyệt hảo, giàu cảm xúc, tinh tế, và cổ xưa nhất thế giới.

Miles đang tự mô tả mình trong đoạn hội thoại đó và sử dụng Pinot làm hình ảnh ẩn dụ cho tính cách của mình. Trong cảnh

này các khán giả có thể tự đặt mình vào nhân vật, cảm nhận mong mỏi và cuộc tìm kiếm sự thấu hiểu của anh. *Sideways* trở thành bộ phim cực kỳ thành công và giành giải Oscar cho kịch bản chuyển thể hay nhất. Nó cũng khơi dậy cả một phong trào, biến loại rượu Pinot Noir vẫn thường bị hiểu lầm thành loại rượu đáng mua nhất năm.

Trong chưa đầy một năm từ khi bộ phim được phát hành vào mùa thu năm 2004, doanh số Pinot Noir đã tăng 18%. Những nhà chưng cất rượu bắt đầu trồng nhiều hơn giống nho này để đáp ứng nhu cầu. Chỉ tính riêng ở California, 70.000 tấn nho Pinot Noir đã được thu hoạch và ép rượu trong năm 2004. Chỉ trong hai năm, con số này đã tăng lên đến hơn 100.000 tấn. Ngày nay, những nhà làm rượu vang tại California ép hơn 250.000 tấn nho Pinot Noir mỗi năm.

Có một điều thú vị là phiên bản tiếng Nhật của bộ phim lại không tạo nên được hiệu ứng đó lên doanh số rượu vang. Một lý do cho việc này là loại nho chủ đạo trong bộ phim là Cabernet đã rất phổ biến ở Nhật Bản. Nhưng quan trọng hơn và có liên quan mật thiết hơn tới cuộc thảo luận của chúng ta về nghệ thuật kể chuyện là khán giả Nhật Bản không được xem phân đoạn "ngoài hiên nhà" vì không có cảnh đó. Đoạn này không được đưa vào phiên bản phim chiếu tại đây. Không có cốt truyện thì cũng không thể tạo nên sự gắn bó cảm xúc cho bất kỳ loại rượu vang nào. Bạn thấy đó, bộ phim Sideways không khơi dậy phong trào rượu Pinot Noir; câu chuyện mà Miles đã kể mới tạo nên cơn sốt. Chỉ trong 60 giây, Maya đã đem lòng yêu Miles còn hàng triệu người Mỹ yêu loại rượu vang đắt đỏ mà họ gần như chưa hề biết đến.

Các công cụ của người kể chuyện

Tất cả chúng ta đều quen với cảm giác "bị cuốn vào" một cuốn sách hay. Các nhà thần kinh học đã khám phá ra khi đọc một cuốn tiểu thuyết cuốn hút, chúng ta tự đặt mình vào vị trí của nhân vật chính diện. Các nhà nghiên cứu khi xem xét bộ não của những người đang đọc sách có thể thấy mức độ hoạt động tăng lên tại các khu vực của não liên quan tới hoạt động hoặc trải nghiệm của nhân vật trong sách lúc đó. Chúng ta đã đặt mình vào vị thế của nhân vật và đang thực sự đang trải qua những việc đó với bộ não. Câu chuyện Pinot mà Miles chia sẻ với Maya trong Sideways đã đưa khán giả tới một thế giới mới. Người xem cảm thấy bị cuốn hoàn toàn vào câu chuyện.

Các giáo sư Melanie Green và Timothy Brock đã nghiên cứu vai trò

của "lý thuyết chuyển đổi" trong việc thuyết phục người khác thay đổi niềm tin của mình. "Sức mạnh của những câu chuyện trong việc thay đổi niềm tin chưa bao giờ bị hoài nghi,"[257] họ nói. Khi bị cuốn vào một câu chuyện, các niềm tin của họ chịu tác động. Họ càng gắn bó về mặt cảm xúc với các nhân vật thì càng cảm thấy đồng cảm với người hùng, càng dễ tin vào quan điểm của nhân vật đó. "Những người tham gia thí nghiệm cảm thấy sự chuyển đổi ở mức độ cao thể hiện những niềm tin đồng nhất với kết cục của câu chuyện, đồng thời đánh giá nhân vật chính diện tích cực hơn… các cá nhân thay đổi niềm tin trong thế giới thực để đáp lại những trải nghiệm trong thế giới truyện. Các cá nhân được chuyển đổi có thể sẽ có cảm tình lớn hơn với những nhân vật trong truyện và nhờ thế dễ bị thuyết phục bởi các cảm xúc và niềm tin của những nhân vật đó."

Green và Brock nhận thấy một số câu chuyện và nhân vật có tác dụng tốt hơn trong việc thay đổi niềm tin của người khác. Các khán giả dễ bị "chuyển đổi" vào câu chuyện nếu hai điều kiện sau được đáp ứng – các nhân vật đáng mến và phải trải qua một cuộc đấu tranh. "Những câu chuyện cảm động nhất thường bao gồm những yếu tố tiêu cực, ví dụ như các mâu thuẫn cần giải quyết hoặc những chướng ngại cần chinh phục." Miles hơi hợm mình, nhưng vẫn khá đáng mến. Anh là người hài hước, đặc điểm mà các nhà nghiên cứu vẫn cho là rất đáng quý. Anh là người trung thành, hào phóng, đam mê công việc và thú chơi của mình. Anh cũng dễ bị tổn thương và chân thật. Miles thể hiện rất rõ các khía cạnh con người và chúng ta quan tâm tới anh ấy. Sử dụng hành trình Pinot Noir làm hình ảnh ẩn dụ, Miles kể câu chuyện về sự chịu đựng và cứu rỗi. Loại nho đã vượt qua bao khó khăn để đem lại hương vị hoàn hảo.

Theo các giáo sư Green và Brock, sự "chuyển đổi" không chỉ giới hạn trong hình thức văn học viết. Đúng vậy, như chúng ta đã thảo luận ở phần trước, một cuốn sách hay có thể đưa người đọc vào một thế giới mới, nhưng các bộ phim, những cuộc nói chuyện, bài trình bày và diễn thuyết cũng thế. Bất kỳ "người nhận thông tin cốt truyện" nào cũng có thể được chuyển đổi nếu họ thấy gắn bó với nhân vật (họ thích người đó) và được nghe một câu chuyện thu hút với một chút khổ đau của con người.

Lĩnh vực phù hợp để kể chuyện

Ngành rượu vang rất phù hợp cho những câu chuyện. Ngồi trong một quán rượu tại sân bay Seattle, tôi từng gặp một người phân phối rượu vang ở California đang bay về nhà sau khi gặp gỡ đối tác

buôn bán tại vùng Tây Bắc. “Tại sao ông không đơn giản gửi cho họ các mẫu hàng?” tôi hỏi. Ông ta nói, “Không phương pháp nào tốt hơn là ngồi đối diện với khách hàng và chia sẻ câu chuyện loại nho được trồng ở đâu và bởi những người như thế nào. Khi tôi gửi hàng mẫu, tôi chỉ nhận được vài đơn hàng. Nhưng khi gặp gỡ khách hàng và chia sẻ câu chuyện về rượu vang, tôi nhận được nhiều đơn hàng đủ để bù đắp chi phí của chuyến đi.” Nhà phân phối rượu không hề dùng từ “chuyển đổi”, nhưng đó chính là điều ông đã làm – chuyển khách hàng của mình sang một thế giới mới thông qua các câu chuyện mà ông kể.

Tôi đã được mời tới thực hiện một bài diễn thuyết về kỹ năng giao tiếp cho Court of Master Sommeliers, một nhóm dành riêng cho các chuyên gia về rượu vang trên thế giới. Chức danh Master Sommelier là rất khó đạt được. Một Master “Somm” phải biết nhiều hơn là cách phục vụ rượu vang hay loại rượu nào hợp với món ăn nào. Họ phải thực sự hòa mình vào thế giới rượu vang. Chỉ với một lần ngửi hoặc nếm, họ phải nhận ra loại rượu trong ly là gì, được trồng ở đâu, cất trong thùng bao lâu, nho được hái vào năm nào,... Trong nhiều trường hợp, một người phải mất năm năm nghiên cứu mới vượt qua được hết các bài kiểm tra. Những khóa học được thực hiện bởi các giảng viên đã đạt được danh hiệu Master Somm.

Trước sự kiện đó tôi từng nói chuyện với ba người được đánh giá là có khả năng diễn thuyết tốt nhất trong số các giảng viên. Tôi yêu cầu từng người gửi cho tôi các bài thuyết trình PowerPoint của họ và chỉ ra phần nhận được nhiều phản hồi nhất. Mỗi giảng viên đều đánh dấu lại những slide cho phép họ kể chuyện, những câu chuyện đưa khán giả tới một địa điểm và thời điểm khác. Ví dụ, một giảng viên gửi cho tôi một slide có tên “Giới thiệu về Champagne”. Slide đó có hình bản đồ nước Pháp với cùng Champagne được tô màu. Câu chuyện của giảng viên đó như sau:

Vùng Champagne nằm sát phía đông Paris. Miền đất này của nước Pháp đã in dấu chân của tất cả những kẻ xâm lược và dấu ấn của các cuộc chiến trên khắp châu Âu. Người Hung đã phá hủy nó, người Gauls đi qua đây, và cả hai cuộc chiến tranh thế giới đều tàn phá vùng này. Thực tế, những khu vực giao tranh dưới chiến hào kinh khủng nhất trong chiến tranh thế giới thứ nhất là ở thung lũng Marne. Các viên đạn và những quả bom chưa nổ vẫn có thể được tìm thấy ở các vườn nho. Mặt khác, đây là khu vực đóng vai trò then chốt cho các dịp tiệc tùng. Tất cả các vị vua của nước Pháp đều làm lễ đăng quang tại Thánh đường Reims.

Một giảng viên khác gửi cho tôi một slide có tấm hình đơn giản chụp một vườn nho. Một tấm biển ở cửa đề: "Côte-Rôtie". Giảng viên đó nói:

Lịch sử như sống lại ở đây. Bạn có nhìn thấy những bức tường đá không? Người La Mã đã xây nên chúng. Những người La Mã đã khám phá ra rằng các dây nho có thể mọc gần như ở bất cứ đâu có cây ăn quả, kể cả những sườn đồi cực dốc bên bờ sông Rhône ở Côte-Rôtie. Chúng tôi đã đi tới những vườn nho này, và Philippe, người hướng dẫn viên du lịch, đã chạm tay xuống đất và nói, "Đã ai từng cầm đồ gốm La Mã trong tay chưa?" Chúng tôi tìm thấy 10 mảnh terra cotta: những viên gạch lát mái và mảnh bình gốm La Mã. Chúng đã thay đổi quá nhiều và quá ít cùng lúc trong hàng nghìn năm khi vùng Bắc sông Rhône được cải tạo để trồng nho. Đây quả là một nơi kỳ diệu.

Những câu chuyện đó là quan trọng vì chúng đánh thức cảm xúc, và trong những buổi học đầu tiên của khóa Master Sommelier, việc khơi dậy sự hứng thú của sinh viên với ngành rượu vang cũng quan trọng không kém việc cung cấp các thông tin cần thiết để vượt qua bài kiểm tra.

"Tôi vẫn nhớ ngày đầu tiên đến dự khóa học," một Master Sommelier nhớ lại. "Khi tôi về nhà và vợ tôi hỏi tôi có thích chương trình đó không, tôi đã nói, 'Anh không thể giải thích nổi, nhưng anh muốn kết bạn với những người đó.'" Đây là một ví dụ nữa về sức mạnh của câu chuyện. Hầu hết mọi người khi xem một bài thuyết trình có những câu chuyện thu hút cảm thấy không thể giải thích nổi tại sao bài thuyết trình đó lại truyền cảm hứng cho họ đến thế. Họ chỉ biết nó đã khiến họ lay động. Họ muốn "làm bạn" với diễn giả. Họ muốn trở thành một phần của cuộc hành trình.

Bí mật của người kể chuyện

Những người kể chuyện khơi dậy các phong trào biết rằng không nên khiến người nghe bị ngợp giữa đống thông tin, con số và dữ liệu vô tận. Những thông tin là một yếu tố cần thiết để thuyết phục người khác, nhưng chúng phải được cân bằng với việc sử dụng cốt truyện khéo léo để đưa người nghe tới một địa điểm và thời điểm khác. Khi người nghe đã xỏ chân vào đôi giày của nhân vật chính – người hùng – họ sẽ cảm thấy mình có trách nhiệm với kết quả sau cùng và sẵn sàng làm mọi việc cần thiết để giúp người hùng đến được đích.

36

Từ trái tim thay vì một tờ giấy

Có một số sự thật bạn chỉ có thể nhìn qua đôi mắt đã được gột rửa bằng những giọt nước mắt.

– Giáo hoàng Francis

Thứ Ba, ngày 9 tháng Mười năm 2012, đã bắt đầu giống như hầu hết những ngày khác với cô gái 15 tuổi đang trên đường tới trường. Cô lên chiếc xe buýt của trường, một loại xe tải ọp ẹp với một mái che và ba ghế băng bằng gỗ phía sau. Chiếc xe buýt đang đi trên con đường đầy bùn dọc con suối bẩn thỉu bốc mùi, rồi bỗng nhiên nó khựng lại, và hai người đàn ông đeo mặt nạ leo lên. Một người nói với cả nhóm, yêu cầu họ nhận diện cô gái, sau đó rút ra một khẩu Colt.45 bắn ba phát liền vào cô. Phát đầu tiên trúng mắt trái và xuyên qua vai trái của cô. Cô nằm vật xuống, máu chảy tràn ra từ tai.

Cô gái trẻ được chữa trị trong một bệnh viện ở Anh và cuối cùng đã sống sót. Cô vẫn sống ở Anh vì trở về quê nhà ở Pakistan là điều quá mạo hiểm. Tên riêng của cô đã trở thành biểu tượng của sự bền bỉ và dũng cảm: Malala.

Malala Yousafzai không cô đơn. Tại bất kỳ thời điểm nào cũng có đến 66 triệu cô gái bỏ học trên thế giới. Cứ 3 giây lại có một bé gái trở thành cô dâu nhỏ tuổi, và cứ năm nạn nhân của nạn buôn người thì bốn người là nữ giới. Những con số này thật khó tin, nhưng chúng ta đã biết trí óc con người không xử lý những điều trừu tượng hiệu quả cho lắm. Và đó là lý do tại sao một khuôn mặt, một câu chuyện lại có thể đem lại tính người khi đề cập đến một tội ác ghê gớm toàn cầu, đem lại tiếng nói cho hàng triệu người không thể lên tiếng. Và khi khuôn mặt đó là của một người kể chuyện tài ba, nó khơi dậy cả một phong trào.

Các công cụ của người kể chuyện

Malala là một cô gái tuổi thiếu niên nhưng có lối giao tiếp vô cùng sắc sảo. Là một người giao tiếp cực giỏi, Malala lớn lên trong gia đình có truyền thống kể chuyện. Mọi người vẫn thường đến ngôi nhà của gia đình cô ở thung lũng Swatt vùng tây bắc Pakistan để nghe cha Malala kể chuyện. Họ thích nghe ông nói, và Malala cũng vậy: "Tôi luôn say mê lắng nghe khi ông kể các câu chuyện về các bộ lạc giao tranh với nhau, những nhà lãnh đạo Pashtun và các vị thánh, thường là thông qua những bài thơ mà ông ngâm bằng giọng vô cùng du dương, đôi khi tôi còn không cầm được nước mắt."[259] Malala nhớ lại ông mình đã rất nổi tiếng vì các bài diễn thuyết của mình. Là một thầy tế tại nhà thờ địa phương, các bài thuyết giảng của ông thực sự được nhiều người biết đến, "mọi người cưỡi lừa hoặc đi bộ đi từ trên núi xuống chỉ để nghe ông nói."

Lắng nghe các câu chuyện của gia đình khiến Malala mong muốn mình cũng trở thành một người kể chuyện giỏi. Cô tham gia cuộc thi hùng biện và đúng theo truyền thống gia đình đã thực hiện một bài diễn thuyết do cha viết. Malala giành giải nhì và nhận được một bài học cực kỳ giá trị: "Tôi bắt đầu tự viết các bài nói của mình và thay đổi cách thể hiện, nói từ trái tim thay vì từ một tờ giấy."

Một năm sau, cuộc tấn công suýt nữa cướp đi sinh mạng cô, Malala thực hiện một bài diễn thuyết ở Liên Hiệp Quốc để thu hút sự chú ý tới hàng triệu phụ nữ không được học hành ở khắp nơi trên thế giới. Cô được các đại biểu đứng dậy tán thưởng nhiều lần, và khơi dậy phong trào toàn cầu giải phóng tiềm năng của các cô gái trẻ.

Khả năng diễn thuyết của Malala đem lại tiếng nói cho hàng triệu phụ nữ không được đi học vì những yếu tố xã hội, chính trị và kinh tế. Những người nổi tiếng đã chung tay hành động. Diễn viên Angelina Jolie quyên góp 200.000 đô-la cho Quỹ Malala. Ca sĩ nhạc pop Madonna dành tặng cho Malala một bài hát trong tour lưu diễn của cô và xăm hình Malala trên lưng. Phong trào đã bắt đầu. Cuốn sách *I Am Malala* (tạm dịch: *Tôi là Malala*) của Malala đã dẫn đầu danh sách các sách bán chạy của *New York Times* suốt hơn một năm.

Ngày 10 tháng Mười Hai năm 2014, ở tuổi 17, Malala bước lên sân khấu ở Oslo với tư cách người trẻ nhất từng nhận giải Nobel Hòa Bình. Câu chuyện của cô đem lại khuôn mặt cho những phụ nữ

không ai biết đến, và đem lại tiếng nói cho những người không thể lên tiếng.

Tâm trí con người đơn giản không thể tiếp nhận thông tin rằng 66 triệu bé gái đang không được đi học. Con số này hoàn toàn bị che lấp trong 340 triệu tin nhắn Twitter mọi người gửi đi hằng ngày và 55 triệu cập nhật Facebook. Làm sao mà câu nói của Malala, "Mỗi trẻ em có một giáo viên, một cuốn sách và một cây bút" có thể thay đổi thế giới? Nếu một cây bút thuộc về một người kể chuyện tài ba, bất kỳ điều gì cũng có thể xảy ra. Một câu chuyện bi thảm có thể khiến người nghe nhỏ lệ. Một câu chuyện hay được gọt giũa thậm chí có thể khơi dậy cả một phong trào.

Nếu bạn đã đọc tới đây, hẳn các bạn biết rằng một câu chuyện hay phải có nhân vật chính diện – người hùng. Khi người hùng có mục đích rõ ràng – và phải vượt lên nghịch cảnh để đạt được điều đó – bạn có được một câu chuyện tuyệt vời.

Cho khán giả thứ để ủng hộ

Austin Madison là nhà làm phim hoạt hình và nghệ sĩ dựng cốt truyện cho các bộ phim của Pixar như *Ratatouille, WALL-E, Toy Story 3, Brave* cùng nhiều phim khác nữa. Trong một bài trình bày hé lộ rất nhiều điều hay ho. Madison đã liệt kê bảy bước mà tất cả các bộ phim của Pixar đều tuân theo.

1. Có một ___.[260]

[Nhân vật chính diện/Người hùng có mục đích là yếu tố quan trọng nhất của câu chuyện.]

2. Mỗi ngày, anh ấy ___.

[Thế giới của người hùng phải yên bình trong màn đầu tiên.]

3. Cho tới một ngày ___.

[Một câu chuyện cuốn hút bao giờ cũng có xung đột. Người hùng phải đối mặt với thử thách để đạt được mục tiêu của mình.]

4. Vì thế ___.

[Bước này là cực kỳ quan trọng, là điểm khác biệt giữa một bộ phim bom tấn và một bộ phim làng nhàng. Một câu chuyện hay không được cấu thành từ các phân cảnh ngẫu nhiên ít liên quan tới nhau. Mỗi cảnh phải có một phần thông tin dẫn đến cảnh sau.]

5. Vì thế ___.

6. Cuối cùng ___.

[Phần cao trào thể hiện cái tốt đánh bại cái xấu.]

7. Từ đó trở đi ___.

[Bài học rút ra từ câu chuyện.]

Các bước này nhằm để đưa khán giả vào hành trình của người hùng và cho khán giả điều gì đó để ủng hộ. Quy trình này được sử dụng trong tất cả các dạng kể chuyện: làm báo, viết kịch bản, sách, thuyết trình, diễn thuyết. Madison đã sử dụng *Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao)* – một bộ phim người hùng/kẻ ác kinh điển để minh họa cách áp dụng quá trình này. Đây là câu chuyện của Like Skywalker.

Có một cậu bé sống ở nông trại muốn trở thành phi công. *Mỗi ngày, cậu phụ giúp* các công việc ở nông trại. *Cho tới một ngày,* cả gia đình cậu bị giết hại. Vì thế, cậu hợp sức với hiệp sĩ Jedi Obi-Wan Kenobi. *Vì thế,* cậu thuê tay buôn lậu Han Solo chở mình tới Alderaan. *Cuối cùng,* Luke đạt được mục tiêu trở thành phi công lái máy bay chiến đấu và cứu thế giới. *Từ đó trở đi*, Luke đã đi trên con đường trở thành hiệp sĩ Jedi.

Giống như hàng triệu người khác, tôi đã rất ấn tượng với bài diễn thuyết khi nhận giải Nobel Hòa Bình của Malala. Dù ngay lúc ấy, tôi đã trân trọng vẻ đẹp và sức mạnh ngôn từ của cô, nhưng phải tới khi nghiên cứu để viết cuốn sách này, tôi mới hiểu rõ tại sao những lời nói của Malala lại truyền cảm hứng cho tôi đến vậy. Bài diễn thuyết của Malala đi theo đúng bảy bước kể chuyện của Pixar. Tôi không thực sự tin cô cố ý làm vậy, nhưng một lần nữa nó chứng tỏ chủ đề của cuốn sách này – có sự khác biệt giữa một câu chuyện, câu chuyện hay và câu chuyện có thể khơi dậy cả một phong trào.

Dưới đây là quy trình kể chuyện của Pixar được đặt vào bài diễn thuyết khi nhận giải Nobel của Malala:

Có một cô bé sống ở "ngôi nhà thiên đường" tại thung lũng Swat ở Pakistan, "một địa điểm tuyệt đẹp để du lịch".[261]

Mỗi ngày, cô "khao khát được học hành", và đến lớp để "ngồi học và đọc".

Cho tới một ngày, thung lũng Swat "trở thành mục tiêu của bọn khủng bố".

Vì thế, việc đi học của cô bị coi là tội ác, và "tất cả các bé gái bị cấm đến trường".

Vì thế, mục tiêu của Malala thay đổi: "Tôi quyết định phải lên tiếng."

Cuối cùng, bọn khủng bố tấn công Malala. Cô đã sống sót. "Những ý đồ và súng đạn của chúng không thể chiến thắng."

Từ đó trở đi, tiếng nói của Malala "ngày càng vang vọng" vì Malala đang nói thay cho 66 triệu bé gái đang không được đi học. "Tôi kể lại câu chuyện của mình không phải vì nó là độc nhất vô nhị, mà chính bởi nó không chỉ diễn ra với riêng tôi," Malala nói. "Đó là câu chuyện của biết bao bé gái… tôi chính là 66 triệu bé gái đang bị tước đi cơ hội học tập."

Theo Austin Madison ở Pixar, quy trình kể chuyện bảy bước phát huy tác dụng tốt nhất khi bạn đã thu hút được sự chú ý của khán giả bằng phân cảnh mở đầu "khiến khán giả ngã ngửa".

Câu đầu tiên trong cuốn *I Am Malala* khiến người đọc phải ngã ngửa. Cảnh đầu tiên bắt đầu bằng những từ: "Tôi đến từ một đất nước được sinh ra lúc nửa đêm. Khi tôi suýt chết, lúc ấy là giữa trưa. Một năm trước, tôi rời nhà đến trường để rồi không bao giờ trở lại. Tôi bị dính một viên đạn của Taliban…"[262]

Chỉ sau khi Malala khiến bạn ngã ngửa với đoạn mở đầu thì cô mới đi ngược lại thời gian để giới thiệu các nhân vật "trước khi Taliban xuất hiện, đó là quãng thời gian yên bình".

Những câu chuyện không khơi dậy các phong trào. Chỉ những câu chuyện được kể khéo léo mới làm được điều đó.

Malala thực hiện bài diễn thuyết khi nhận giải Nobel ở tuổi 17. Nghệ thuật kể chuyện không phân biệt lứa tuổi, và nó là bất tử. Nếu bạn đi ngược về quá khứ đủ xa, bạn sẽ tìm thấy một câu chuyện phía sau tất cả các phong trào, và một câu chuyện phía sau chính câu chuyện đó.

Ví dụ, một câu chuyện đã truyền cảm hứng cho Malala. "Tất cả trẻ con ở Pashtun đều lớn lên với câu chuyện Malalai truyền động lực cho quân đội Afghanistan đánh bại quân Anh năm 1880 tại một trong những trận đánh lớn nhất trong cuộc chiến Anh-

Afghanistan lần thứ hai,"[263] Malala viết. Malalai ở Maiwand là một thiếu nữ làm nhiệm vụ cứu thương trên chiến trường. Theo câu chuyện này, người cầm cờ đi đầu tử trận và Malalai dùng chiếc khăn che mặt của mình làm lá cờ, đi thẳng về phía quân thù. Cô bị giết và trở thành biểu tượng của lòng dũng cảm và giọng nói của những người bị áp bức. Malalai được coi là "Joan of Arc(*)" của người Afghanistan và rất nhiều các tổ chức đã được đặt theo tên cô.

(*) *Jeanne d'Arc (1412-1431) là một nữ anh hùng người Pháp trong cuộc Chiến tranh Trăm Năm giữa Pháp và Anh. (ND)*

Liệu có phải là trùng hợp khi những nhà hoạt động nữ quyền người Afghanistan, bao gồm cả Malala, đều được đặt tên dựa trên nữ anh hùng này, trong đó có Malala và Malalai Joya? Hay liệu câu chuyện về Malalai ở Maiwand đã định hình cô gái trẻ, cách họ quan niệm bản thân, và ấn tượng họ tạo nên ở người khác? Chúng ta có lẽ không bao giờ biết chắc chắn được. Nhưng chúng ta biết rằng những câu chuyện sẽ nằm lại mãi trong linh hồn bạn và tạo nên con người bạn hôm nay. Các câu chuyện tạo nên niềm tin. Các câu chuyện truyền cảm hứng để con người dám mơ những giấc mơ cao cả hơn – cả khán giả và người kể chuyện. "Tôi có lần đã xin Chúa trời thêm hai inch chiều cao nữa, nhưng ngài đã biến tôi cao ngang bầu trời, đến nỗi tôi chẳng thể đo được tầm vóc của mình nữa,"[264] Malala từng nói. Malala có chiều cao chỉ 1m5 (hay 1m57 "khi đi giày cao gót" như cô thường đùa), nhưng cô lại lớn hơn hẳn kẻ thù của mình. Tương lai của chúng ta nằm trong tay những người kể chuyện như Malala, những người chúng ta ngưỡng mộ về lòng dũng cảm và truyền cảm hứng cho ta thông qua tiếng nói của mình.

Bí mật của người kể chuyện

Nếu bạn phải chia sẻ một câu chuyện, hãy biến nó thành câu chuyện thật hay. Một câu chuyện hay có thể khiến người nghe rơi nước mắt; một câu chuyện vĩ đại có thể khơi dậy một phong trào.

37

Cốt truyện, Cốt truyện, Cốt truyện

Giọng nói của bạn vô cùng đáng giá. Hãy tin vào nó.

– John Lasseter

John thích vẽ. Cậu có thể vẽ ở bất cứ đâu, thậm chí cả trong nhà thờ. Cậu vẽ hết trang này đến trang khác các mẫu hoạt hình, thường là đến tận đêm khuya. Vậy nên cha mẹ John đã phải rất khó khăn để đánh thức cậu dậy đi học vào buổi sáng. Nhưng những sáng thứ Bảy thì khác. John tự dậy lúc sáng sớm để không bỏ lỡ phút nào của các bộ phim hoạt hình buổi sáng, đặc biệt là Bugs Bunny và Road Runner.

Lên tới trung học, niềm đam mê hoạt hình của John càng tăng lên khi anh đọc *The Art of Animation* (tạm dịch: *Nghệ thuật hoạt hình*), một cuốn sách nói về lịch sử của phim hoạt hình Disney. Mẹ của John, Jewell, là một giáo viên nghệ thuật coi làm nghệ thuật là một nghề rất đáng quý đã ủng hộ John khi anh rời khỏi trường Pepperdine để trở thành một trong những sinh viên đầu tiên của một khoa nghệ thuật mới mở tại California Institution of the Arts (Viện nghệ thuật California – CalArts). Một số nghệ sĩ hoạt hình gạo cội nhất của Disney, được biết đến dưới cái tên "Chín ông già", giảng dạy chương trình này. Sau khi tốt nghiệp, John đã rất sung sướng khi vượt qua được quá trình tuyển chọn vô cùng ngặt nghèo tại Disney để trở thành một nghệ sĩ hoạt hình của hãng này. Anh đã giành được công việc trong mơ của mình, hay đúng hơn là anh nghĩ thế.

John là một trong những nghệ sĩ hoạt hình đầu tiên nhận ra tiềm năng của hình thức hoạt hình trên máy tính. Phấn khích vì tiềm

năng của nó, anh bắt đầu làm một bộ phim để chứng tỏ công nghệ mới này cho các đồng nghiệp. Nhưng sếp của John thì không mấy hứng thú với nó, và một ngày nọ ông ta đột ngột hủy dự án đồng thời sa thải John. Cho tới tận bây giờ, John vẫn không thể nói về những điều đã xảy ra mà không rơm rớm nước mắt, đặc biệt là khi một trong những người quản lý quay về phía anh và nói, "Chúng tôi không muốn nghe ý tưởng của anh. Hãy làm như anh được bảo đi."

Năm 1983, John và vợ mình đi lên phía bắc tới khu vực Vịnh San Francisco, nơi John nhận công việc tại phòng máy tính của Lucasfilm, một nhóm lãnh nhiệm vụ phát triển công nghệ máy tính cho cả ngành công nghiệp điện ảnh. Năm 1986, một người có tầm nhìn xa trông rộng là Steve Jobs đã mua lại phòng này với giá 10 triệu đô-la, sau đó biến nó thành một công ty độc lập là Pixar. Trong năm năm tiếp theo, Pixar suýt nữa cạn sạch tiền vài lần; Jobs đã đầu tư gần 50 triệu đô-la tiền túi của mình để duy trì giấc mơ đó. Jobs chắc chắn Pixar sẽ tạo nên một cuộc cách mạng cho cả ngành công nghiệp điện ảnh.

John vẫn nhớ như in cuộc gặp mặt đầu tiên với Steve Jobs: "Chúng tôi muốn làm một bộ phim ngắn. Tôi phải trình bày nó cho ông ấy. Vậy là tôi nói về bộ phim ngắn sau này trở thành Tin Toy(*). Steve lúc ấy ngồi với tư thế kinh điển: hai tay đan vào nhau và suy nghĩ. Ông đang suy tưởng – không phải về những bức hình trên tấm bảng tôi đang trình bày – ông đang nhìn về tương lai. Cuối buổi họp đó, ông yêu cầu tôi làm một điều, và đó là điều duy nhất Steve từng yêu cầu tôi làm. Ông nói, 'John, hãy biến nó thành một bộ phim thật tuyệt vời.'"[265]

(*) *Món đồ chơi bằng thiếc. (ND)*

Tin Toy sau đó giành giải Oscar cho phim hoạt hình xuất sắc nhất, giải Oscar đầu tiên được trao cho phim dựng bằng máy tính. Steve Jobs, John Lasseter và Ed Catmull đã biến Pixar từ một công ty nghiên cứu công nghệ máy tính trở thành một xưởng phim hoạt hình. Tin Toy trở thành cảm hứng cho phim *Toy Story (Câu chuyện đồ chơi)* của Pixar. Những bộ phim thành công vang dội xuất hiện nối tiếp, bao gồm: *A Bug's Life (Thế giới côn trùng), Cars (Vương quốc xe hơi), Monsters, Inc. (Công ty quái vật), Ratatouille (Chú chuột đầu bếp), Finding Nemo (Đi tìm Nemo), Tangled (Công chúa tóc mây)* và dĩ nhiên cả một trong những bộ phim hoạt hình hoành tráng nhất mọi thời đại là *Frozen (Nữ hoàng băng giá)*. Cuộc đời của Lasseter đi đúng một vòng tròn khi Disney mua lại Pixar, biến khoản đầu tư 10 triệu đô-la ban đầu của Jobs thành 7,5 tỷ đô-

la. Lasseter nhận chức danh giám đốc sáng tạo tại cả Pixar và Walt Disney Animation Studios.[266]

Những từ mà Steve Jobs đã khuyên Lasseter – hãy biến nó thành bộ phim tuyệt vời – truyền cảm hứng cho từng khung hình của mọi bộ phim mà Lasseter làm ra từ đó về sau. Tất cả mọi thứ phải thật tuyệt vời. Mọi sản phẩm. Mọi câu chuyện. Mọi lần.

Các công cụ của người kể chuyện

John Lasseter sẽ là người đầu tiên nói rằng khán giả sẽ không bị thu hút chỉ bởi công nghệ. Các công nghệ được sử dụng để hỗ trợ cho câu chuyện. Cốt truyện luôn là quan trọng nhất. Và không có câu chuyện nào thiếu đi trái tim cả. Ông nói, "Khi chúng ta tạo ra một câu chuyện, cốt truyện thay đổi rất nhiều, các nhân vật đến rồi đi, nhưng… trái tim của bộ phim – cũng giống như nền móng của ngôi nhà, bạn phải có được cái đó đầu tiên trước khi xây dựng tất cả các yếu tố khác. Bạn không thể đưa trái tim vào sau được. Bạn không thể chống lại được trái tim."[267]

Lasseter cũng nói về cảm xúc đến từ nhân vật chính. "Nhân vật đó học được gì? Họ thay đổi như thế nào?" Tất cả mọi chi tiết trong bộ phim phải hỗ trợ hành trình của nhân vật chính. Cả bộ phim xoay quanh cốt truyện này.

Công nghệ hỗ trợ cho cốt truyện, nhưng cốt truyện luôn đóng vai trò tiên quyết

Nhiều nhà kinh doanh bị mê hoặc bởi PowerPoint. Người ta ước tính mỗi ngày có đến 40 triệu bài thuyết trình PowerPoint được tiến hành. Trong khi đó, ngày càng nhiều những nhà giao tiếp sử dụng các công cụ như Prezi hay Apple Keynote, những công cụ đang có tiềm năng tạo ra bước đột phá trong lĩnh vực diễn thuyết. Điều tôi hy vọng từ cuốn sách này – và câu chuyện của John Lasseter – là nó đã dạy cho bạn hiểu các phần mềm thuyết trình là rất tuyệt vời và nên được sử dụng để minh họa cho câu chuyện, miễn là nó *hỗ trợ* cốt truyện. Nhưng cốt truyện – sự xung đột và chiến thắng – luôn phải đi trước.

Người đồng sáng lập Pixar là Ed Catmull đã gọi Lasseter là người kể chuyện đầu tiên gia nhập công ty thậm chí ngay từ khi nó chỉ là một hãng phần cứng. Vai trò của Lasseter là đảm bảo công nghệ không lấn át mục đích của công ty – làm ra những bộ phim thật hay. "Chúng tôi tự hào về việc những nhà phê bình chủ yếu nói về những cảm xúc mà *Toy Story* gợi ra cho họ mà không phải về

những trò ảo thuật máy tính cho phép chúng tôi đưa bộ phim lên màn ảnh,"[268] Catmull nói.

Steve Jobs từng được hỏi tại sao có quá nhiều bộ phim quá buồn tẻ trong khi các phim của Pixar gần như lúc nào cũng thành công. Ông giải thích rằng chi phí sản xuất phim hoạt hình quá đắt đỏ đến nỗi một xưởng phim không thể tạo ra quá nhiều cảnh mà sau cùng bị cắt bỏ. Walt Disney giải quyết vấn đề này bằng cách chỉnh sửa bộ phim trước khi nó được vẽ bằng cách sử dụng bảng cốt truyện. Các họa sĩ hoạt hình vẽ từng cảnh trên bảng và dùng "bản thu âm nháp" để đưa tiếng nói và âm thanh vào. 'Về cơ bản chúng tôi xây dựng bộ phim trước khi làm ra nó,"[269] Jobs giải thích. "Một trong những điều khiến tôi tự hào nhất về Pixar là – chúng tôi gặp khủng hoảng cốt truyện trong phần lớn các bộ phim – việc sản xuất phải tiếp diễn, có nhiều người cần nuôi, và một số thứ không thể vận hành. Và chúng tôi dừng lại. Dừng lại để sửa câu chuyện. Vì John Lasseter đã tạo nên văn hóa cốt truyện, cốt truyện, cốt truyện. Mặc dù Pixar là xưởng phim hoạt hình hiện đại nhất thế giới, John đã từng nói một câu rất đáng nhớ rằng – không công nghệ nào có thể biến một cốt truyện tồi thành cốt truyện hay được.

Steve Jobs và John Lasseter gắn bó với cùng một niềm đam mê tạo ra những câu chuyện có sức sống dài lâu hơn cả chính bản thân mình, được nhiều thế hệ tương lai ưa thích.

Bài hát ngầu nhất của Elsa

Nếu không có Steve Jobs thì cũng không có Pixar và nếu không có Pixar và Disney thì John Lasseter sẽ không có bệ phóng để đem lại cho chúng ta một số những bộ phim được yêu thích nhất trong lịch sử. *Frozen* là một trong số đó.

Nếu bạn có con nhỏ, hẳn bạn đã bị gần như tất cả các bài hát trong phim *Frozen* của Disney găm chặt vào đầu. Nữ anh hùng của bộ phim là Elsa, ban đầu được xây dựng theo tuyến phản diện. Một bài hát đã buộc các nhà làm phim viết lại toàn bộ.

Trong bản nháp kịch bản đầu tiên dựa trên câu chuyện cổ tích của Hans Christian Andersen mang tên "Bà chúa tuyết", Elsa có sức mạnh ma thuật mà cô sử dụng làm việc ác. Elsa trong phim Frozen thì khác hẳn. Thay vì là kẻ ác, cô là một người hùng bị hiểu lầm, người có sức mạnh to lớn, phạm sai lầm, và học cách điều khiển sức mạnh của mình làm việc tốt.

Cặp vợ chồng nhạc sĩ Robert Lopez và Kristen Anderson-Lopez đã suy nghĩ về phần nhạc cho bộ phim trong một chuyến đi dạo trong công viên Prospect ở Brooklyn. Họ đặt ra những câu hỏi cho nhau: "Cảm giác khi là một người hoàn hảo sẽ như thế nào, nếu đó là vì bạn đã giấu kín bí mật này?" Robert nói nó sẽ có cảm giác như "một vương quốc cô đơn." Ông muốn Elsa cảm nhận thấy các cảm xúc này khi cô quyết định tiết lộ khả năng bí mật của mình, và thế là ông nhảy lên một bàn picnic, đôi tay giang rộng hát lên một phần lời bài hát mà sau này sẽ trở nên nổi tiếng vì thông điệp truyền cảm hứng của nó.

Khi các nhà sản xuất và biên kịch nghe bài hát, họ nhận ra mình phải viết lại toàn bộ phim này. Mọi thứ đều được thay đổi – cốt truyện, lời thoại, thậm chí vẻ ngoài của Elsa, vì Elsa không còn là nhân vật phản diện nữa. Let it Go (tạm dịch: *Buông bỏ*) giành được giải Oscar cho bài hát trong phim hay nhất.

Những người viết nên bài hát *Let It Go* trong phim *Frozen* đã nói đây là bài hát "ngầu" nhất của Elsa vì nó giúp họ tìm ra phương hướng cho phần còn lại của cả câu chuyện.

Bạn chỉ có thể tận dụng hết tiềm năng của mình khi tìm được phương hướng thực sự và trở nên thoải mái thể hiện bản chất thực sự của mình. Tất cả các người kể chuyện trong cuốn sách này đều trân trọng quá khứ, thể hiện kho báu mà họ lưu giữ bên trong mình, và sử dụng tài năng của mình tạo nên các câu chuyện riêng. Nhờ thế, họ thu hút được trí tưởng tượng, làm lay động tâm hồn, và truyền cảm hứng cho chúng ta mơ những giấc mơ còn cao đẹp hơn mình từng tưởng tượng.

Bí mất của người kể chuyện

Cốt truyện là vua. Các phần mềm thuyết trình đóng vai trò minh họa; nhưng cốt truyện *luôn* đi trước.

Kết luận

Nếu phải kể một câu chuyện, hãy kể thật hay, bằng không thì đừng kể.

– Joseph Campbell

Kể chuyện không phải là một thứ xa xỉ, tiểu thuyết gia Robert Stone viết: "Đó là một điều thiết yếu không kém gì bánh mì. Chúng ta không thể tưởng tượng ra bản thân khi thiếu đi nó, vì chính bạn đã là một câu chuyện."[270] Nếu chính bản thân là câu chuyện thì tất cả chúng ta đều là những người kể chuyện. Bạn càng sớm chấp nhận điều này thì càng có thể bắt đầu định hình tương lai của mình sớm hơn.

Nghệ thuật kể chuyện củng cố cho các nền văn hóa và quan trọng hơn, nó bảo tồn các nền văn hóa ấy cho những thế hệ tương lai. Người Do Thái được gọi là "đất nước của những người kể chuyện" vì họ có truyền thống lâu đời truyền đạt lại các truyện ngụ ngôn, truyền thuyết, truyện dân gian và những câu chuyện thiêng liêng từ thế hệ này sang thế hệ khác. "Các câu chuyện, đặc biệt là khi được kể trực tiếp, sẽ truyền lại kinh nghiệm, lịch sử, kiến thức, và những bài học của những thế hệ đi trước. Nói cách khác, giọng nói của con người chính là một nhạc cụ tuyệt mỹ, chắp cánh cho hết câu chuyện này tới câu chuyện khác,"[271] chuyên gia thuyết trình và kể chuyện Peninah Schram nói. Người Do Thái không kể chuyện chỉ để giải trí. Họ "buộc phải" dạy cho các thế hệ đi sau câu chuyện về dòng giống của mình. "Các thông điệp trong những câu chuyện được truyền lại theo những cách đẹp đẽ và sáng tạo nhất, tức là qua một câu chuyện. Những hình ảnh đó sẽ đọng lại trong trí nhớ lâu hơn bất kỳ bài giảng hoặc thuyết giáo nào," Schram nói.

Một doanh nghiệp cũng chính là nền văn hóa con người, những người đàn ông và phụ nữ hợp sức với nhau để bán một sản phẩm hoặc dịch vụ cải thiện cuộc sống của khách hàng và đưa thế giới

phát triển. “Những thương hiệu và doanh nghiệp lớn đều phải là những người kể chuyện giỏi,”[272] giám đốc của Apple Store, Angela Ahrendts, nói. “Chúng ta phải kể được những câu chuyện chân thực, cảm động và thu hút vì chúng ta đang xây dựng mối quan hệ với con người, và tất cả các mối quan hệ tuyệt vời đều phải dựa trên lòng tin.”

Ahrendts đã nói rất chính xác. Một mối quan hệ lành mạnh phải dựa trên lòng tin, và nghệ thuật kể chuyện tạo ra lòng tin đó. Các câu chuyện cũng kết nối con người theo một cách cực kỳ quan trọng. Những người kể chuyện ảnh hưởng lẫn nhau để có những ước mơ lớn hơn và lay chuyển cả những ngọn núi. Phần kết của câu chuyện này là phần mở đầu của một câu chuyện khác. Nhà triết học Hy Lạp Plato từng nói: “Hãy đến đây, và dành một giờ thoải mái kể chuyện, và câu chuyện của chúng ta sẽ là bài học của những người hùng.” Plato muốn nói rằng bản thân các câu chuyện tạo ra, truyền cảm hứng, và hướng mọi người đóng vai người hùng trong câu chuyện cuộc đời mình.

Nhà thơ Muriel Rukeyser từng nói: “Vũ trụ được tạo nên bởi các câu chuyện chứ không phải bởi nguyên tử.” Hãy nghĩ về vũ trụ các mối quan hệ chỉ riêng trong cuốn sách này. Nelson Mandela truyền cảm hứng cho thế giới bằng lời nói và hành động của mình, nhưng cách tiếp cận việc diễn thuyết của ông đến từ Winston Churchill – người mà Mandela luôn “ngốn ngấu” những cuốn sách viết về ông. Mandela cũng nhớ đến cha mình như “một diễn giả tài ba thu hút khán giả bằng cách giải trí cho họ đồng thời dạy dỗ họ” Mandela rất giỏi nghệ thuật thuyết phục vì ông hiểu rõ cách đến được với tâm trí người khác là thông qua trái tim. Sự dũng cảm và cốt cách của Mandela, các giá trị và tầm nhìn của ông được kết hợp lại để tạo nên biểu tượng về tự do và công bằng sắc tộc. Nhưng chính năng khiếu kể chuyện của Mandela đã khiến người khác lay động mà phá tan bức tường của sự bất công.

Những người kể chuyện như Oprah Winfrey, Peter Guber, và Bryan Stevensson là một số trong hàng triệu người nhận cảm hứng từ Mandela. Tới lượt mình, Oprah lại truyền cảm hứng trực tiếp cho Amy Purdy, Sara Blakely, và hàng triệu người khác để họ kể câu chuyện của mình. Trong thế giới kinh doanh, Steve Jobs truyền cảm hứng cho Jony Ive, Tony Fadell, Tim Cook, và vô số những nhà khởi nghiệp đang bán các sản phẩm thay đổi cách chúng ta sống, làm việc, và giải trí. Al Gore đã tạo ra một bài thuyết trình mà ông trình bày trước Richard Branson về chủ đề biến đổi khí hậu. Với tựa đề “An Inconvenient Truth” (tạm dịch: Sự thật đáng buồn), bài thuyết trình được xây dựng quanh cốt truyện

bằng hình ảnh. Richard Branson nói với tôi rằng bài diễn thuyết đó khiến ông cảm động đến mức cam kết đầu tư một phần lợi nhuận của Virgin vào các dự án để chống lại tình trạng trái đất nóng lên. Mark Burnett, Marc Benioff, và Bill Clinton đều từng nói Tony Robbins là người kể chuyện đã có tác động không nhỏ tới cách họ nhìn nhận thế giới. Robbins lại nhận cảm hứng từ những người kể chuyện đi trước.

Người giành giải Nobel Hòa Bình trẻ tuổi nhất trong lịch sử, Malala Yousafzai, đã truyền cảm hứng cho cả một thế hệ phụ nữ đứng lên chống lại áp bức. Malala lần tìm nguồn gốc lòng dũng cảm của mình trong những câu chuyện mà cha cô đã kể, đặc biệt là câu chuyện về công chúa chiến binh Malalai.

Hãy chỉ cho tôi một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng và tôi sẽ chỉ cho bạn một người kể chuyện đã định hình cách nhà lãnh đạo đó nhìn nhận thế giới. Những người kể chuyện làm gì? Theo Walt Disney, họ "khắc sâu hi vọng, hết lần này đến lần khác." Những người kể chuyện đem lại cho chúng ta hi vọng, và hi vọng là khao khát chung của tất cả mọi người.

Bộ công cụ của người kể chuyện

Tóm tắt các bí mật của người kể chuyện

- Nhận diện mục đích cốt lõi của thương hiệu. (Steve Jobs, Richard Branson)
- Dám mơ ước thật lớn. (Mark Burnett, Howard Schultz, Elon Musk)
- Tinh chỉnh câu chuyện bạn tự kể cho chính mình. (Joel Osteen, Darren Hardy)
- Chia sẻ câu chuyện xuất thân. (Sting, Kat Cole, Sara Blakely)
- Kể các câu chuyện về cuộc đấu tranh và bài học rút ra. (Tony Robbins, Amy Purdy, Adam Braun)
- Giới thiệu "người hùng" – cá nhân hoặc sản phẩm – chiến thắng nghịch cảnh. (Oprah, Sideways, Darren Hardy, Peter Guber, Steve Jobs)
- Nhất quán và công khai đưa câu chuyện của bạn vào câu chuyện của nhà sáng lập. (Howard Schultz, Walnut Hill Medical Center, John Mackey, Herb Kelleher)
- Khiến bài thuyết trình của bạn chứa ít nhất 65% là các câu chuyện. (Bryan Stevenson, Sheryl Sandberg)
- Vi phạm kỳ vọng. (Bill Gates, Elon Musk)
- Sử dụng các từ và cách so sánh đơn giản để giấu đi sự phức tạp. (bác sĩ Ed Hallowell, Martin Luther King Jr., Elon Musk)
- Làm phong phú thêm cho câu chuyện bằng các chi tiết cụ thể liên quan. (Sara Blakely, Pete Frates)
- Sử dụng những người kể chuyện giỏi nhất của bạn. (Tokyo 2020, Steve Wynn, Danny Meyer)
- Trình bày các chủ đề nghiêm túc với một chút hài hước. (Sir

Ken Robinson)

- Kể những câu chuyện thành thực của cá nhân cho phù hợp với khán giả. (Gary Vaynerchuk, Giada De Laurentiis)
- Hãy ngắn gọn;sử dụng ít từ ngữ nhưng được chắt lọc kỹ càng. (Richard Branson, Charles Yim, Winston Churchill)
- Chia câu chuyện của mình thành ba phần. (Pope Francis, Steve Jobs, Sheryl Sandberg)
- Dùng tranh ảnh để minh họa cho câu chuyện. (Chris Hadfield)
- Truyền động lực cho nhân viên để họ trở thành người hùng trong câu chuyện phục vụ khách hàng. (Danny Meyer, Steve Wynn)
- Đừng chỉ kể một câu chuyện hay;hãy biến nó trở nên vĩ đại. (Malala Yousafzai, John Lasseter)

Danh sách của người kể chuyện

Ghi chú

Mở đầu: Richard Branson, Dopamine và các thổ dân Kalahari

1. Richard Branson, "Great Balls of Fire and the Power of Storytelling," (tạm dịch: Những quả cầu lửa vĩ đại và sức mạnh của nghệ thuật kể chuyện) Virgin.com, 13/4/2015, http://www.virgin.com/richard–branson/great–balls–of–fire–and–the–power–of–storytelling (xem ngày 15/6/2015).

2. Polly Wiessner, "Embers of Society: Firelight Talk Among the Ju/'hoansi Bushmen," (tạm dịch: Than hồng của xã hội: Những cuộc nói chuyện bên ánh lửa của thổ dân Ju/'hoansi) PNAS (ấn bản đầu tiên), tập 111, số 39, 30/9/2014, 14027–14035.

3. Như trên.

Chương 1: Điều gì khiến trái tim bạn ca hát?

4. Kevin Gale, "Palm Beach Resident Sculley issues statement on Jobs' death, (tạm dịch: Chủ tịch Palm Beach Sculley công bố Jobs qua đời) The Business Journals, 6/10/2011, http://www.bizjournals.com/soutflorida/news/2011/10/06/sculley–issues–statement–on–jobs–death. html (xem ngày 1/4/2015).

5. "Apple Confidential – Steve Jobs on 'Think Different' – Internal Meeting Sept. 23, 1997" (tạm dịch: Tài liệu mật của Apple – Steve Jobs nói về 'Hãy suy nghĩ khác biệt' – Văn bản họp nội bộ 23/9/1997), YouTube, 5/11/2013, https://www.youtube.com/watch?v=9GMQhOm–Dqo (xem ngày 27/4/2015).

6. Chris Gardner, nhà sáng lập kiêm CEO của Gardner Rich & Co, thảo luận với tác giả, ngày 18/6/2007.

Chương 2: Từ người bán áo phông tới nhà sản xuất chương trình

hàng đầu

7. Mark Burnett, Jump In!: Even If You Don't Know How to Swim (tạm dịch: Hãy nhảy xuống ngay cả khi bạn không biết bơi) (New York: Ballantine Books, 2005), 28.

8. Như trên., 83.

9. Như trên., 92.

10. Như trên., 82.

11. Mark Burnett, tác giả và nhà sản xuất chương trình truyền hình, thảo luận với tác giả, 24/2/2014.

12. Carlin Flora, "The X-Factors of Success" (tạm dịch: Nhân tố X của sự thành công), Psychology Today, 1/5/2015, https://www.psychologytoday.com/articles/200505/the–x–factors–success (xem ngày 27/4/2015).

13. Mark Burnett, tác giả và nhà sản xuất chương trình truyền hình, thảo luận với tác giả, 24/2/2014.

Chương 3: Vượt qua nỗi sợ phát biểu trước đám đông để bán hết vé tại sân vận động Yankee

14. Joel Osteen, mục sư nhà thờ Lakewood ở Houston, Texas, thảo luận với tác giả, 22/9/2014.

15. Như trên.

16. Như trên.

17. "Inside the Psychologist's Studio with Albert Bandura" (tạm dịch: Bên trong căn phòng của nhà tâm lý học với Albert Bandura), YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=–U–pSZwHy8 (xem ngày 2/4/2015).

18. Albert Bandura, "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change" (tạm dịch: Niềm tin vào bản thân: Hướng tới lý thuyết thống nhất về thay đổi hành vi), Psychological Review, tập 84, số 2, 1977, 191–215.

19. "It's Too Small – Joel Osteen" (tạm dịch: Nó quá nhỏ – Joel Osteen), YouTube, 25/7/2014, https://m.youtube.com/watch?v=53d1uZEfVXU (xem ngày 16/6/2015).

Chương 4: Ngôi sao nhạc rock tìm lại được cảm hứng trong câu chuyện về thời niên thiếu của mình

20. Sting, "How I Started Writing Songs Again" (tạm dịch: Tôi bắt đầu viết nhạc trở lại như thế nào), TED.com, tháng 5 năm 2014, http://www.ted.com/talks/sting_how_i_started_writing_songs_again/transcript?language=en#t–1202075 (xem ngày 2/4/2015).

21. Như trên.

22. Như trên.

23. Như trên.

24. Như trên.

25. Bobby Herrera, chủ tịch Populus Group, đã cho phép tác giả sử dụng lá thư này vào ngày 29/5/2015.

26. Bobby Herrera, chủ tịch Populus Group, thảo luận với tác giả, ngày 12/5/2015.

Chương 5: Thay đổi câu chuyện, thay đổi cuộc đời bạn

27. "Tony Robbins, The Secret of His Success" (tạm dịch: Tony Robbins, Bí Quyết Thành Công), Biography, DVD, phát hành ngày 27/12/2005.

28. Như trên.

29. "Peter Guber Interviews Tony (Until Tony Turns the Tables and Starts Interviewing Him)" (tạm dịch: Peter Guber phỏng vấn Tony (Cho tới khi Tony lật ngược thế cờ và bắt đầu phỏng vấn anh ta)), Anthony Robbins Business and Finance Blog, ngày 7/3/2011, http://business.tonyrobbins.com/peter–guber–interviews–tony–until–tony–turns–the–tables–and–starts–interviewing–him/ (xem ngày 2/4/2015).

30. Như trên.

31. Tom Hawker, "25 Things You (Probably) Didn't Know About Sylvester Stallone" (tạm dịch: 25 điều bạn (có lẽ) không biết về Sylvester Stallone), IGN, 30/1/2013, http://www.ign.com/articles/2013/01/30/25–things–you–probably–didnt–know–about–sylvester–stallone (xem ngày 27/04/2015).

Chương 6: Sức mạnh trong huyền thoại cá nhân của bạn

32. Colleen McElroy, "How to Tell a Captivating Story" (tạm dịch: Cách kể chuyện cuốn hút), O, The Oprah Magazine, tháng 3 năm 2003, http://www.oprah.com/spirit/Storytelling–Tell–a–Story–How–to–Tell–a–Story (xem ngày 16/6/2015).

33. "Oprah Talks to Maya Angelou" (tạm dịch: Oprah nói chuyện với Maya Angelou), O, The Oprah Magazine, 12/2000, http://www.oprah.com/omagazine/Oprah–Interviews–Maya–Angelou (xem ngày 16/06/2015)

34. "Oprah Winfrey on Career, Life and Leadership" (tạm dịch: Oprah Winfrey nói về sự nghiệp, cuộc đời và lãnh đạo), YouTube, 28/4/2014, https://www.youtube.com/watch?v=6DlrqeWrczs (xem ngày 27/4/2015).

35. Như trên.

36. Như trên.

37. Như trên.

38. "Oprah Receives Bob Hope Humanitarian Award. VOB" (tạm dịch: Oprah nhận giải nhân văn Bob Hope), YouTube, 1/6/2012, https://www.youtube.com/watch?v=FQxrZ7jT0iM(xem ngày 2/4/2015).

39. "Oprah Winfrey on Career, Life and Leadership", YouTube, 28/4/2014, https://www.youtube.com/watch?v=6DlrqeWrczs (xem ngày 27/4/2015).

40. "J. K. Rowling Harvard Commencement Speech/Harvard Commencement 2008" (tạm dịch: J. K. Rowling phát biểu khai giảng tại Harvard/Lễ khai giảng tại Harvard năm 2008), YouTube, 1/12/2014, https://www.youtube.com/watch?v=UibfDUPJAEU (xem ngày 02/4/2015).

Chương 7: Ông vua cà phê dồn cả trái tim cho công việc

41. Howard Schultz và Dori Jones Young, Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (tạm dịch: Dồn cả trái tim: Starbucks đã xây dựng công ty qua từng tách cà phê như thế nào (New York: Hyperion, 1999), 3.

42. The Big Idea with Donny Deutsch (tạm dịch: Ý tưởng lớn với

Donny Deutsch), 6/10/2006, thuộc sở hữu của CNBC.

43. Howard Schultz và Dori Jones Young, Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (New York: Hyperion, 1999), 4.

44. "Coffee Culture Howard Schultz Wanted to Bring to America/ Super Soul Sunday/Oprah Winfrey Network" (tạm dịch: Văn hóa cà phê mà Howard Schultz muốn đưa vào Mỹ/Super Soul Sunday/ Mạng lưới Oprah Winfrey), YouTube, 8/12/2013, https:// www.youtube.com/watch?v=–oXDiZ42zvs (xem ngày 27/4/2015).

45. "The Man Behind Starbucks Reveals How He Changed the World" (tạm dịch: Người điều hành Starbucks tiết lộ anh đã thay đổi thế giới như thế nào), YouTube, 23/1/2015, https:// www.youtube.com/watch?v=LnA7n9qSB7E (xem ngày 27/4/2015).

46. Howard Schultz và Dori Jones Young, Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (New York: Hyperion, 1999), 7.

47. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, và Uri Hasson, "Speaker–Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication" (tạm dịch: Kết nối thần kinh giữa người nói và người nghe dẫn đến giao tiếp thành công), PNAS, 8/10/2010, 107 (32), 14425–14430, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/ PMC2922522/ (xem ngày 3/4/2015).

48. Howard Schultz và Dori Jones Young, Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (New York: Hyperion, 1999), 35.

Chương 8: Chúng ta không phải là những người bán lẻ với một sứ mệnh, chúng ta là những người truyền giáo bán lẻ

49. John Mackey và Rajendra Sisodia, Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business (tạm dịch: Chủ nghĩa tư bản ý thức: Giải phóng tinh thần anh hùng của doanh nghiệp) (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2013), 7.

50. Như trên., 82.

51. Như trên., 260.

52. Dan Levy, “The Purpose-Driven Company: Q&A with Whole Foods’ John Mackey” (tạm dịch: Công ty định hướng theo mục tiêu: Hỏi đáp với John Mackey của Whole Foods), Sparksheet, 12/6/2013, http://sparksheet.com/the–purpose–driven–company–qa–with–whole–foods–john–mackey/ (xem ngày 3/4/2015).

53. Robert Safian, “Generation Flux’s Secret Weapon” (tạm dịch: Vũ khí bí mật của Generation Flux), Fast Company, 14/10/2014, http://www.fastcompany.com/3035975/generation–flux/find–your–mission (xem ngày 3/4/2015)

54. Rick Wartzman, “What Unilever Shares with Google & Apple” (tạm dịch: Unilever có điểm chung nào với Google và Apple), Fortune, 7/1/2015, http://fortune.com/2015/01/07/what–unilever–shares–with–google–and–apple/ (xem ngày 3/4/2015).

55. Jo Confino, “Paul Polman: ‘The Power Is in the Hands of the Consumer’” (tạm dịch: Paul Polman: Quyền lực nằm trong tay người tiêu dùng), Guardian, 21/11/2011, http://www.theguardian.com/sustainable–business/unilever–ceo–paul–polman–interview (xem ngày 3/4/2015).

56. Doug McMillon, President & CEO, Wal-Mart Stores, Inc. “One Customer at a Time,” (tạm dịch: Từng khách hàng một), Walmart.com, 5/6/2015, http://news.walmart.com/executive–viewpoints/one–customer–at–a–time (xem ngày 16/6/2015).

Chương 9: Nếu không thể kể, bạn sẽ không thể bán được

57. Peter Guber, Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story (tạm dịch: Kể chuyện để chiến thắng: Kết nối, thuyết phục và giành chiến thắng với sức mạnh tiềm tàng của các câu chuyện) (New York: Crown Business, 2011), 3.

58. Như trên., 48.

59. Như trên., 59.

60. Như trên., 21.

61. Như trên., 101.

62. “Steve Jobs Introducing the iPhone at Macworld 2007” (tạm dịch: Steve Jobs ra mắt iPhone tại Macworld năm 2007), YouTube,

2/12/2010, https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4 (xem ngày 3/4/2015).

63. Peter Guber, Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story (New York: Crown Business, 2011), vii.

Chương 10: Một người kể chuyện thu hút đã nhận được màn vỗ tay dài nhất trong lịch sử TED như thế nào?

64. Bryan Stevenson, "We Need to Talk About an Injustice" (tạm dịch: Chúng ta cần bàn về sự bất công), TED.com, tháng 3 năm 2012, http://www.ted.com/talks/bryan_stevenson_we_need_to_talk_about_an_injustice/transcript?language=en (xem ngày 3/4/2015).

65. Như trên.

66. Bryan Stevenson, nhà sáng lập kiêm giám đốc Equal Justice Initiative, thỏa luận với tác giả, 17/12/2012.

67. Paul Barrett, "Bryan Stevenson's Death Defying Acts" (rạm dịch: Những hành động thách thức cái chết của Bryan Stevenson), NYU Law Magazine (2007), 5/9/2011, http://blogs.law.nyu.edu/magazine/2007/bryan–stevenson's–death–defying–acts/ (xem ngày 3/4/2015).

68. Bryan Stevenson, "We Need to Talk About an Injustice", TED.com, tháng 3 năm 2012, http://www.ted.com/talks/bryan_stevenson_we_need_to_talk_about_an_injustice/transcript?language=en (xem ngày 3/4/2015).

69. Paul Barrett, "Bryan Stevenson's Death Defying Acts", NYU Law Magazine (2007), 5/9/2011, http://blogs.law.nyu.edu/magazine/2007/bryan–stevenson's–death–defying–acts/ (xem ngày 3/4/2015).

70. Bryan Stevenson, nhà sáng lập kiêm giám đốc Equal Justice Initiative, thảo luận với tác giả, 17/12/2012.

71. Paul Zak, "How Stories Change the Brain" (tạm dịch: Các câu chuyện thay đổi não bộ như thế nào), Greater Good, 17/12/2013, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_stories_change_brain (xem ngày 27/4/2015).

Chương 11: Biến nước cống thành nước uống

72. “Bill Gates Releases Malaria Mosquitoes TED!! Must See” (tạm dịch: Bill Gates thả muỗi truyền bệnh sốt rét ở TED!! Đừng bỏ lỡ), YouTube, 6/2/2009, http://www.youtube.com/watch?v=tWjpVJ8YNtk (xem ngày 11/4/2013).

73. A. K. Pradeep, tác giả cuốn The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind (tạm dịch: Bộ não khi mua hàng: Bí quyết bán hàng chạm tới tâm trí vô thức), thảo luận với tác giả, ngày 2/9/2010.

74. “Cisco Telepresence Magic” (tạm dịch: Ma thuật hiện diện ảo của Cisco), YouTube, 6/11/2007, https://www.youtube.com/watch?v=rcfNCx0VvE (xem ngày 27/4/2015).

75. “Macworld 2007 – Steve Jobs Introduces iPhone – Part 1” (tạm dịch: Macworld 2007 – Steve Jobs ra mắt iPhone – Phần 1), YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=PZoPdBh8KUs&feature=related (xem ngày 30/1/2009)

76. Jerome Bruner, “The Narrative Construction of Reality” (tạm dịch: Hiện thực thông qua cốt truyện), Critical Inquiry, tập 18, số 1, mùa thu 1991, 1–21.

Chương 12: Điều bạn không hiểu có thể (và thực tế sẽ) làm hại bạn

77. Keath Low, “Adam Levine Talks About ADHD” (tạm dịch: Adam Levine nói về ADHD), About.com, 4/12/2014, http://add.about.com/od/famouspeoplewithadhd/a/Adam–Levine–Talks–About–Adhd.htm (xem ngày 27/4/2015).

78. Như trên.

79. Edward Hallowell và John Raley, Driven to Distraction: Recognizing and Coping with Attention Deficit Disorder from Childhood Through Adulthood (tạm dịch: Đẩy tới chỗ xao nhãng: Nhận diện và thích nghi với rối loạn giảm tăng động giảm chú ý từ khi còn nhỏ tới lúc trưởng thành) (New York: Anchor Books, 1994), 45.

80. Edward Hallowell, tác giả và chuyên gia nổi tiếng về ADHD, thảo luận với tác giả, ngày 28/7/2014.

81. Như trên.

82. Adam Jackson, đồng sáng lập và CEO của Doctor on Demand,

thảo luận với tác giả, ngày 28/1/2015.

83. Edward Hallowell, tác giả và chuyên gia nổi tiếng về ADHD, thảo luận với tác giả, ngày 28/7/2014.

84. Zachary Meisel à Jason Karlawish, "Narrative vs. Evidence-Based Medicine – And, Not Or" (tạm dịch: So sánh Y học dựa trên lời dẫn và chứng cứ – Và, chứ không phải Hoặc), Journal of the American Medical Association, tập 306, số 18, ngày 9/11/2011.

85. Eun Kyung Kim, "President Obama on Measles: 'You Should Get Your Kids Vaccinated'" (tạm dịch: Tổng thống Obama nói về bệnh sởi: "Các bạn cần đưa con mình đi tiêm vắc-xin"), Today, 2/2/2015, http://www.today.com/news/president–obama–measles–you–should–get–your–kids–vaccinated–2D80467430 (xem ngày 27/4/2015).

86. Zachary Meisel à Jason Karlawish, "Narrative vs. Evidence-Based Medicine – And, Not Or", Journal of the American Medical Association, tập 306, số 18, ngày 9/11/2011, .

87. Rahel Gebreyes, "Melinda Gates Speaks Out Against The Anti-Vaccine Movement" (tạm dịch: Melinda Gates lên tiếng chống lại phong trào bài trừ vắc-xin), Huffington Post, ngày 22/1/2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/01/22/melinda–gates–anti-vaccine_n_6519464.html (xem ngày 27/4/2015).

Chương 13: Chiếc quần giá 98 đô-la tạo nên một đế chế

88. Adam Bluestein, "How to Tell Your Company's Story" (tạm dịch: Cách kể câu chuyện về công ty bạn), Inc., tháng 2 năm 2014, http://www.inc.com/magazine/201402/adam–bluestein/sara–blakely–how–i–got–started.html (xem ngày 27/4/2015)

89. "Seth Combs: SOL REPUPLIC, Co-Founder/Revolution Season 4/Brian Solis TV" (tạm dịch: Seth Combs: SOL REPUBLIC, Đồng sáng lập/Cách mạng phần 4/Brian Solis TV), YouTube, ngày 23/12/2013, https://www.youtube.com/watch?v=IJCCKTmLYpc (xem ngày 16/7/2015).

90. Như trên.

91. "Content Marketing World Conference Keynote Speech/Kevin Spacey" (tạm dịch: Bài phát biểu tại hội thảo Marketing nội dung toàn cầu/Kevin Spacey), YouTube, ngày 8/10/2014,https://www.youtube.com/watch?v=udQXwyuUnn4 (xem ngày

16/6/2015).

Chương 14: Nhật Bản tung ra những người kể chuyện giỏi nhất để đạt huy chương vàng Olympic

92. Mami Sato, Tokyo 2020 Presentation IOC Session in Buenos Aires (tạm dịch: Bài phát biểu tranh quyền đăng cai Olympic Tokyo 2020 tại trụ ở IOC ở Buenos Aires), http://www.japanportal.jp/T2020Final%20Presentation%20Script.pdf (xem ngày 27/4/2015)

93. Như trên.

94. Owen Gibson, "Japanese Bid's Passion Earns Tokyo the 2020 Olympic Games" (tạm dịch: Sự nồng ấm trong bài diễn thuyết giúp Nhật Bản giành quyền đăng cai Olympic 2020), Guardian, 7/9/2013, http://www.theguardian.com/sport/2013/sep/07/tokyo–2020–olympic–games (xem ngày 17/4/2015).

95. Kaz Nagatsuka, "Sato Shines as Role Model" (Sato chói sáng trong vai trò hình mẫu), Japan Times, ngày 4/10/2012, http://www.japantimes.co.jp/sports/2014/10/04/more–sports/track–field/sato–shines–role–model/.VLqhYFsnUah (xem ngày 17/4/2015).

96. "No. 9: Tokyo Lands 2020 Paralympic Games" (tạm dịch: Số 9: Tokyo giành quyền đăng cai Paralympic Tokyo 2020), ngày 23/12/2013, International Paralympic Committee, http://www.paralympic.org/feature/no–9–tokyo–lands–2020–paralympic–games (xem ngày 17/4/2015).

97. Owen Gibson, "Japanese Bid's Passion Earns Tokyo the 2020 Olympic Games", Guardian, ngày 7/9/2013, http://www.theguardian.com/sport/2013/sep/07/tokyo–2020–olympic–games (xem ngày 17/4/2015).

98. Julie Roehm, giám đốc kể chuyện, SVP Marketing cho SAP, thảo luận với tác giả, 17/04/2014.

Chương 15: Cái nhìn ngộ nghĩnh về bài TED Talk nổi tiếng nhất mọi thời đại

99. NPR/TED Staff , "How Do Schools Kill Creativity?" (tạm dịch: Trường học đã giết chết sự sáng tạo như thế nào?) TED Radio Hour, ngày 7/10/2014, http://health.wusf.usf.edu/post/how–do–schools–kill–creativity (xem ngày 27/4/2015).

100. Như trên.

101. John Medina, Brain Rules (tạm dịch: Các quy tắc với bộ não) (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 2.

102. Ken Robinson, "Ken Robinson Says Schools Kill Creativity" (tạm dịch: Ken Robinson tuyên bố trường học giết chết sự sáng tạo), TED.com, tháng 6 năm 2006, http://www.ted.com/talks/kenrobinsonsaysschoolskillcreativity.html?qsha=1&utmexpid=166907–20&utmreferrer=http%3A%2F%2Fwww.ted.com%2Fsearch%3Fcat%3Dssall%26q%3Dken%2Brobinson (xem ngày 18/5/2013).

103. "Ken Robinson: Education Innovation – Conversations from Penn State" (tạm dịch: Ken Robinson: Sáng tạo trong giáo dục – Các cuộc thảo luận từ Penn State), Penn State News, http://news.psu.edu/video/223269/2011/06/10/ken–robinson–education–innovation–conversations–penn–state (xem ngày 27/4/2015).

104. Brain Rules (tạm dịch: Các quy tắc với bộ não) (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 80.

105. Ernest Lim Kok Seng and Catheryn Khoo-Lattimore, "Up Close and Personal: Employing In – Depth Interviews to Explore International Students' Perceptions of Quality Learning Environment at a Private University in Malaysia" (tạm dịch: Cận cảnh: Sử dụng các bài phỏng vấn chuyên sâu để nghiên cứu góc nhìn của sinh viên quốc tế về chất lượng môi trường học tập tại một Đại học tư Malaysia), International Handbook of Academic Research and Teaching, Proceedings of Intellectbase International Consortium, tập 22, mùa xuân 2012.

106. Polly Wiessner, "Embers of Society: Firelight Talk Among the Ju/'hoansi Bushmen" (tạm dịch: Than hồng của xã hội: Những cuộc nói chuyện bên ánh lửa của thổ dân Ju/'hoansi) PNAS (ấn bản đầu tiên), tập. 111, số. 39, 30/09/2014, 14027–14035..

107. "Apple Special Event, June 2, 2014" (tạm dịch: Sự kiện đặc biệt của Apple, ngày 02/06/2014), Apple.com, http://www.apple.com/apple–events/june–2014/ (xem ngày 28/04/2015).

108. Ken Robinson, "Ken Robinson Says Schools Kill Creativity", TED.com, tháng 6/2006, http://www.ted.com/talks/kenrobinsonsaysschoolskillcreativity.html?

qsha=1&utmexpid=166907–20&utmreferrer=http% 3A%2F %2Fwww.ted.com%2Fsearch%3Fcat%3Dssall%26q%3Dken %2Brobinson (xem ngày 18/5/2013).

109. Ken Robinson, The Element: How Finding Your Passion Changes Everything (tạm dịch: Bản năng: Việc tìm ra đam mê của bạn sẽ thay đổi mọi thứ như thế nào) (New York: Penguin Books, 2009), 22.

Chương 16: Đất, xì gà và những chiếc tất đầy mồ hôi khiến một nhà marketing trở nên nổi tiếng

110. Gary Vaynerchuk, Why Now Is the Time to Crush It! Cash In on Your Passion (tạm dịch: Tại sao giờ là lúc hành động! Tận dụng đam mê của bạn) (New York: Penguin Books, 2009), 18.

111. Như trên., 54.

112. Như trên., 31.

113. "Episode 1 – Verite" (tạm dịch: Tập 1 – Verite), Wine Library TV, 21/2/2006, http://tv.winelibrary.com/2006/02/21/episode–1–verite/ (xem ngày 28/4/2015).

114. Gary Vaynerchuk, Why Now Is the Time to Crush It! Cash In on Your Passion (New York: Penguin Books, 2009), 86.

115. Ibloggedthis .com, "Conan Eats Dirt, Cigars, and Wet Rocks" (tạm dịch: Conan ăn đất, xì gà và đá ướt), Funny or Die, ngày 3 tháng 8, 2007, http://www.funnyordie.com/videos/87d3bf2270/conan–eats–dirt–cigars–and–wet–rocks–from–ibloggedthis (xem ngày, 21/04/2015).

116. Như trên.

117. Gary Vaynerchuk, Why Now Is the Time to Crush It! Cash In on Your Passion (New York: Penguin Books, 2009), 101.

118. Nhu trên., 104.

119. Gary Vaynerchuk, "Gary Vaynerchuk on How to Tell Stories in an ADHD World" (tạm dịch: Gary Vaynerchuk về các kể chuyện trong thế giới ADHD), SpeakTips, 01/08/2014, http://www.speaktips.com/home/gary–vaynerchuck–on–how–to–tell–stories–in–an–adhd–world (xem ngày 21/04/2015).

Chương 17: Một chiếc burger với câu chuyện kèm theo

120. Danny Meyer, CEO của Union Square Hospitality Group, thảo luận với tác giả, ngày 16/2/2015.

121. Danny Meyer, Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business (tạm dịch: Bày bàn: Sức mạnh của sự hiếu khách trong kinh doanh) (New York: HarperCollins, 2006), 6.

122. Danny Meyer, CEO của Union Square Hospitality Group, thảo luận với tác giả, ngày 16/2/2015.

123. Như trên.

124. Danny Meyer, Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business (New York: HarperCollins, 2006), 142.

125. Steve Marsh, "The Tao of Danny," (tạm dịch: Triết lý của Danny), Delta Sky (tạp chí), tháng 12 năm 2014, http://deltaskymag.delta.com/Sky–Extras/Favorites/The–Tao–of–Danny.aspx (xem ngày 21/04/2015).

126. Danny Meyer, , CEO của Union Square Hospitality Group, thảo luận với tác giả, ngày 16/02/2015.

127. Danny Meyer, Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business (New York: HarperCollins, 2006), 95.

Chương 18: Nếu điều gì không thể giải thích một cách ngắn gọn và đơn giản, nó chỉ là rác rưởi

128. Richard Branson, Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way (Đường ra biển lớn) (New York: Crown Publishing Group), 25.

129. "Richard Branson – Anderson Cooper Interview," (tạm dịch: Phỏng vấn Richard Branson – Anderson Cooper) Newslines, ngày 21/05/2004, http://newslines.org/richard–branson/anderson–cooper–interview–2/ (xem ngày 28/04/2015).

130. Richard Branson, Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way (New York: Crown Publishing Group), 34.

131. Richard Branson, "Complexity is your enemy" (tạm dịch: Sự phức tạp là kẻ thù của bạn), Virgin.com, http://www.virgin.com/

richard–branson/complexity–is–your–enemy (xem ngày 28/04/2015).

132. Sir Richard Branson, nhà sáng lập Tập đoàn Virgin, thảo luận với tác giả, ngày 22/04/2013.

133. Richard Branson, The Virgin Way: Everything I Know About Leadership (Phong cách Virgin) (New York: Portfolio, 2014), 249.

134. "Back to the Future at Apple," (tạm dịch: Trở về tương lai ở Apple) Bloomberg Businessweek, ngày 24/05/1998, http://www.bloomberg.com/bw/stories/1998–05–24/back–to–the–future–at–apple (xem ngày 28/04/2015).

135. Richard Branson, "How to inspire change"(tạm dịch: Cách để truyền cảm hứng thay đổi), Virgin.com, 03/06/2014, http://www.virgin.com/richard–branson/how–to–inspire–change (xem ngày 28/04/2015).

Chương 19: Trưởng ban truyền bá phúc âm

136. Carol Glatz, "Short, Sweet, Simple: Francis and the Rule of Three" (tạm dịch: Ngắn gọn, ngọt ngào và đơn giản: Francis và nguyên tắc bộ ba), Catholic News Service, ngày 24/09/2013, https://cnsblog.wordpress.com/2013/09/24/short–sweet–simple–francis–the–rule–of–three/ (xem ngày 22/04/2015).

137. Francis X. Rocca, "Pope, at Mass with Millions, Tells Filipinos to Protect the Family" (tạm dịch: Giáo hoàng khi hành lễ với hàng triệu con chiên, nói những người Philippines hãy bảo vệ gia đình mình), Catholic News Service, ngày 18/01/2015, https://cnsblog.wordpress.com/2015/01/18/pope–at–mass–with–millions–tells–filipinos–to–protect–the–family/ (xem ngày 28/04/ 2015).

138. Pope Francis, "Midnight Mass: Solemnity of the Nativity of the Lord, Homily of Pope Francis" (tạm dịch: Hành lễ lúc nửa đêm: Sự tôn nghiêm lễ giáng sinh của Chúa, Bài thuyết giảng của Giáo hoàng Francis), Vatican Basilica, 24/12/2014, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/homilies/2014/documents/papa–francesco20141224_omelia–natale.html (xem ngày 28/04/2015).

139. Pope Francis, "Holy Mass, Blessing and Imposition of the Ashes, Homily of Pope Francis" (tạm dịch: Lễ thánh thiêng liêng và lễ rải tro, Bài thuyết giảng của Giáo hoàng Francis), Basilica of

Santa Sabina, 18/02/2015, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/homilies/2015/documents/papa–francesco_20150218_omelia–ceneri.html (Xem ngày 28/04/2015)

Chương 20: Cháu gái đại gia phim ảnh chế biến công thức thành công của riêng mình

140. Lindsay Powers, "Giada De Laurentiis: Grandfather Dino 'Was a True Inspiration'" (tạm dịch: Giada De Laurentiis: Ông Dino 'là nguồn cảm hứng thực sự'), Hollywood Reporter, 10/11/2010, http://www.hollywoodreporter.com/news/giada–de–laurentiis–grandfather–dino–44543 (Xem ngày 28/4/2015).

141. Scott Stump, "Celeb Chef Giada De Laurentiis to Release Series of Children's Books" (tạm dịch: Đầu bếp nổi tiếng Giada De Laurentiis sắp xuất bản loạt sách thiếu nhi), Today, 21/03/2013, http://www.today.com/books/celeb–chef–giada–de–laurentiis–release–series–childrens–books–1C9002346 (xem ngày 22/4/2015).

142. James Mottram, "Dino De Laurentiis, Hannibal," BBC Home, http://www.bbc.co.uk/films/2001/02/12/dino_de_laurentis_hannibal_120201_interview. shtml (xem ngày 28/04/2015).

143. "UCLA Department of Anthropology, Commencement 2009: Speaker Giada De Laurentiis" (tạm dịch: Khai giảng năm 2009 khoa Nhân loại học UCLA: Diễn giả Giada De Laurentiis), YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=Sojqm9FUmEc (xem ngày 28/04/2015).

144. Như trên.

145. Như trên.

146. Như trên.

147. Melissa Row, "You Are Never Fully Dressed Without a Smile," (Bạn không bao giờ ăn vận đầy đủ nếu thiếu nụ cười), Women of Worth, ngày 08/01/2015, http://www.womenofworth.co/you–are–never–fully–dressed–without–a–smile/ (xem ngày 28/04/2015).

Chương 21: Nhà du hành vũ trụ kể chuyện khiến khán giả TED kinh ngạc

148. Chris Hadfield, *An Astronaut's Guide to Life on Earth: What Going to Space Taught Me About Ingenuity, Determination, and Being Prepared for Anything (tạm dịch: Hướng dẫn của nhà du hành vũ trụ về cuộc sống trên Trái đất: Những điều xảy ra trong vũ trụ dạy tôi điều gì về sự khéo léo, quyết tâm và chuẩn bị cho bất kỳ tình huống nào)* (New York: Macmillan, 2013).

149. Chris Hadfield, người Canada đầu tiên bay vào vũ trụ thảo luận với tác giả, ngày 14/11/2014.

150. Như trên.

151. Ifat Levy, Uri Hasson, và Rafael Malach, "One Picture Is Worth at Least a Million Neurons" (tạm dịch: Một bức hình đáng giá ít nhất một triệu nơ-ron), Current Biology, tập. 14, 996–1001, ngày 08/06/2004, https://psych.princeton.edu/psych/psychology/research/hasson/pubs/LevyCurrentBiology_2004.pdf (xem ngày 27/4/2015).

152. "Worth a Thousand Words" (tạm dịch: Đáng giá cả nghìn lời nói), Brain Rules, 10/12/2009, http://brainrules.blogspot.com/2009/12/worth–thousand–words.html (xem ngày 28/4/2015).

153. Chris Hadfield, "What I Learned from Going Blind in Space" (tạm dịch: Tôi đã học được gì khi mò mẫm trong vũ trụ), tháng 3 năm 2014, http://www.ted.com/talks/chrishadfieldwhatilearnedfrom_goingblindinspace?language=en (xem ngày 27/4/2015).

154. Julio Gonzalez, Alfonso Barros– Loscertales, Friedemann Pulvermuller, Vanessa Meseguer, Ana Sanjuan, Vincente Belloch, và Ceasar Avila, "Reading Cinnamon Activates Olfactory Brain Regions" (tạm dịch: Đọc từ quế sẽ kích hoạt các vùng não phụ trách khứu giác), NeuroImage, 32, 906–912, 2006, http://www3.uji.es/~gonzalez/neuroimage.pdf (xem ngày 27/4/2015).

155. James Geary, I Is an Other: The Secret Life of Metaphor and How It Shapes the Way We See the World (tạm dịch: Tôi là người khác: Cuộc sống bí mật của phép ẩn dụ và nó định hình cách chúng ta nhìn nhận thế giới như thế nào) (New York: Harper Perennial, 2011), 175.

Chương 22: "Gã đó đang bán pin" và vẫn truyền cảm hứng

156. Ashlee Vance, Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a

Fantastic Future (tạm dịch: *Elon Musk: Tesla, SpaceX và cuộc tìm kiếm tương lai kỳ diệu) (New York: Ecco, 2015*), 30.

157. "Powerwall Tesla Home Battery" (tạm dịch: Bộ pin gia đình Tesla Powerwall), sự kiện công bố Tesla Powerwall Launch Event ở LA, Tesla Motors, ngày 30/4/2015, http://www.teslamotors.com/powerwall (xem ngày 16/6/2015).

158. "Elon Musk Debuts the Tesla Powerwall," (tạm dịch: Elon Musk công bố Tesla Powerwall), YouTube, ngày 1/5/2015, https://www.youtube.com/watch?v=yKORsrlN–2k (xem ngày 16/6/2015).

159. T. C. Sottek, "Watch Elon Musk Announce Tesla Energy in the Best Tech Keynote I've Ever Seen" (Xem Elon Musk công bố Tesla Energy là bài phát biểu kỹ thuật hay nhất tôi từng thấy), Verge, http://www.theverge.com/2015/5/1/8527543/elon–musk–tesla–battery–feels (xem ngày 16/6/2015).

160. "Apple Music Event 2003 – iTunes Music Store Introduction" (Sự kiện công bố cửa hiệu âm nhạc iTunes), YouTube, https://m.youtube.com/watch?v=B2n86TROxzY (xem ngày 16/6/2015).

161. Ronald E. Reggio, "What is Charisma and Charismatic Leadership?" (tạm dịch: Sự thu hút và phong cách lãnh đạo thu hút là gì?), *Psychology Today,* 07/10/2012, https://www.psychologytoday.com/blog/cutting–edge–leadership/201210/what–is–charisma–and–charismatic–leadership (xem ngày 01/04/2015).

Chương 23: Nhà khởi nghiệp đã đi vào lịch sử Shark Tank

162. "Shark Tank, $1 Million Deal from ALL Sharks, Breathometer [update]" (tạm dịch: Shark Tank, thỏa thuận 1 triệu đô-la từ tất cả các Shark), YouTube, ngày 28/1/2015, https://www.youtube.com/watch?v=4690Nxgobrw (xem ngày 28/4/2015).

163. Charles Yim, CEO của Breathometer thảo luận với tác giả, ngày 19/2/2015.

164. Như trên.

165. Jill Rosen, "Super Bowl Ads: Stories Beat Sex and Humor, Johns Hopkins Researcher Finds" (tạm dịch: Nghiên cứu quảng cáo Super Bowl: nhà nghiên cứu tại Johns Hopkins phát hiện ra

các câu chuyện chiến thắng tình dục và sự hài hước), John Hopkins News Network, 31/1/2014, http://hub.jhu.edu/2014/01/31/super–bowl–ads (xem ngày 27/4/2015).

Chương 24: Tìm cuộc chiến của bạn

166. "Darren Hardy – How Did I Develop My Message, Brand and Skills" (tạm dịch: Darren Hardy – Tôi đã phát triển thông điệp, thương hiệu và kỹ năng như thế nào), YouTube, ngày 11/12/2011, https://www.youtube.com/watch?v=0T6LXuzfRwQ (xem ngày 28/4/2015).

167. Darren Hardy, nhà xuất bản và biên tập viên sáng lập tạp chí Success, thảo luận với tác giả, ngày 12/3/2015.

168. Darren Hardy, The Entrepreneur Roller Coaster: Why Now Is the Time to #Join–TheRide (tạm dịch: Chuyến tàu lượn của nhà khởi nghiệp: Tại sao đây là lúc #Nhập hội) (Lake Dallas, TX: Success, 2015), 46.

169. Như trên., 47.

170. Lawrence Calhoun và Richard Tedeschi, The Foundations of Posttraumatic Growth: An Expanded Framework: Handbook of Posttraumatic Growth, Research and Practice (tạm dịch: Cơ sở của trưởng thành sau chấn thương: Cơ sở lí luận mở rộng: Sổ tay về trưởng thành sau chấn thương, nghiên cứu và thực hành) (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 4.

171. Dan McAdams, The Stories We Live By: Personal Myths and the Making of the Self (tạm dịch: Những câu chuyện cuộc sống: Những chuyện hoang đường về cá nhân và sự tạo thành bản ngã) (New York: The Guilford Press, 1993), 28.

172. Darren Hardy, The Entrepreneur Roller Coaster: Why Now Is the Time to #Join–TheRide (Lake Dallas, TX: Success, 2015), 53.

173. Như trên., 51

174. Chris Matthews, Jack Kennedy, Elusive Hero (tạm dịch: Jack Kennedy, người hùng ẩn dật) (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2011), 65.

175. Như trên.

Chương 25: Bệnh viên mà Steve Jobs lẽ ra sẽ xây

176. Rich Guerra Jr., M.D., bác sĩ nội khoa và tim mạch tại North Texas Heart Center, thảo luận với tác giả (một đường dẫn video được chia sẻ với tác giả), ngày 20/2/2015.

177. The Disney Institute và Theodore Kinni, Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service (tạm dịch: Làm khách của chúng tôi: Hoàn thiện nghệ thuật dịch vụ khách hàng) (New York: Disney Enterprises, 2011), 69.

178. Rob Gill, "An Integrative Review of Storytelling: Using Corporate Stories to Strengthen Employee Engagement and Internal and External Reputation" (tạm dịch: Thảo luận toàn diện về kể chuyện: Sử dụng các câu chuyện của tập đoàn để tăng độ gắn bó của nhân viên, danh tiếng nội bộ và bên ngoài) PRism, 8 (1), 2011, 1–15.

179. Howard Leonhardt, nhà sáng lập Leonhardt Ventures, thảo luận với tác giả, 20/01/2015.

180. "Dr. Oliver Sacks – Narrative and Medicine: The Importance of the Case History" (tạm dịch: Bác sĩ Olier Sacks – kể chuyện và y học: Tầm quan trọng của lịch sử ca bệnh), YouTube, ngày 20/3/2013, https://www.youtube.com/watch?v=7PYAnB5Jx–k (xem ngày 27/4/2015).

181. Oliver Sacks, The Man Who Mistook His Wife for a Hat and Other Clinical Tales (tạm dịch: Người nhầm vợ mình với chiếc mũ và những câu chuyện y khoa khác) (New York: Touchstone, 1970), 110.

182. Kezia Fitzgerald, CEO và đồng sáng lập CareAline Products, thảo luận với tác giả, 27/3/2015.

183. Như trên.

Chương 26: Một đại gia khách sạn biến 12.000 nhân viên thành những người hùng dịch vụ khách hàng

184. "Part I: Steve Wynn Discusses His Journey into the Las Vegas Hotel and Casino Business" (tạm dịch: Phần I: Steve Wynn thảo luận hành trình đi sâu vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn và sòng bạc Las Vegas), YouTube, ngày 17/7/2014, https://www.youtube.com/watch?v=m9Lg7uKhTMs (xem ngày 27/4/2015).

185. Như trên.

186. Như trên.

187. Như trên.

188. Như trên.

Chương 27: Ý tưởng đột phá khởi nguồn từ mặt sau tờ giấy ăn

189. Chuck Lucier, "Herb Kelleher: The Thought Leader Interview" (tạm dịch: Herb Kelleher: Phỏng vấn lãnh đạo tư tưởng), Strategy+business, ngày 1/6/2004,http://www.strategy–business.com/article/04212?pg=all (xem ngày 28/4/2015).

190. "Herb and His Airline" (tạm dịch: Herb và hãng hàng không của ông), 60 Minutes, ngày 15/10/1989, http://www.cbsnews.com/videos/herb–and–his–airline/ (xem ngày 28/4/2015).

191. Chuck Lucier, "Herb Kelleher: The Thought Leader Interview", Strategy+business, ngày 1/6/2004, http://www.strategy–business.com/article/04212?pg=all (xem ngày 28/4/2015).

192. "Herb Kelleher: People Are Your Competitive Advantage"(tạm dịch: Herb Kelleher: Con người là lợi thế cạnh tranh của bạn), YouTube, ngày 9/3/2012, https://www.youtube.com/watch?v=Fw6LpI0BDQ (xem ngày 28/4/2015).

193. Chuck Lucier, "Herb Kelleher: The Thought Leader Interview", Strategy+business, ngày 1/6/2004, http://www.strategy–business.com/article/04212? pg=all (xem ngày 28/4/2015).

194. Carmine Gallo, "Southwest Airlines Motivates Its Employees with a Purpose Bigger Than a Paycheck" (tạm dịch: Southwest Airlines khuyến khích nhân viên bằng mục tiêu cao cả hơn chỉ nhận lương), Forbes.com, ngày 21/1/2014, http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2014/01/21/southwest–airlines–motivates–its–employees–with–a–purpose–bigger–than–a–paycheck/ (xem ngày 28/4/2015).

195. "Southwest Purpose and Vision" (tạm dịch: Sứ mệnh và tầm nhìn của Southwest), YouTube, ngày 19/12/2013, https://

www.youtube.com/watch?v=eGxMf88I5g4 (xem ngày 28/4/2015).

196. Như trên.

197. Như trên.

198. Rob Marsh, "9 Inspirational Quotes on Business by Herb Kelleher" (tạm dịch: 9 câu nói truyền cảm hứng của Herb Kelleher), LogoMaker, ngày 21/5/2012, http://www.logomaker.com/blog/2012/05/21/9–inspirational–quotes–on–business–by–herb–kelleher/(xem ngày 28/4/2015).

199. Như trên.

Chương 28: Khi Amy mất đi đôi chân, cô tìm thấy tiếng nói của mình

200. Amy Purdy, người đạt huy chương đồng Paralympic 2014 và đồng sáng lập Adaptive Action Sports, thảo luận với tác giả, 17/2/2015.

201. Amy Purdy, On My Own Two Feet: From Losing My Legs to Learning the Dance of Life (tạm dịch: Trên đôi chân của mình: Từ mất đi đôi chân tới học hỏi vũ điệu của cuộc sống) (New York: HarperCollins, 2014), 156.

202. Amy Purdy, người đạt huy chương đồng Paralympic 2014 và đồng sáng lập Adaptive Action Sports, thảo luận với tác giả, ngày 17/2/2015.

203. Như trên.

204. Amy Purdy, On My Own Two Feet: From Losing My Legs to Learning the Dance of Life (New York: HarperCollins, 2014), 170.

205. Amy Purdy, "Living Beyond Limits" (tạm dịch: Sống vượt lên mọi rào cản), TED.com, tháng 5 năm 2011, https://www.ted.com/talks/amy_purdy_living_beyond_limits/transcript?language=en (xem ngày 28/4/2015).

206. Amy Purdy, người đạt huy chương đồng Paralympic 2014 và đồng sáng lập Adaptive Action Sports, thảo luận với tác giả, ngày 17/2/2015.

207. Như trên.

Chương 29: Từ vị thế cô gái phục vụ ở Hooters tới những chức danh cao nhất – Một cựu bồi bàn chia sẻ công thức thành công của cô

208. "Inspirational Leaders Luncheon with Kat Cole, President of Cinnabon" (tạm dịch: Những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng dùng bữa trưa cùng Kat Cole, Chủ tịch Cinnabon), YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=etULbJaEwsw (xem ngày 27/4/2015).

209. Như trên.

210. Kat Cole, chủ tịch kiêm COO của Cinnabon, thảo luận với tác giả, 27/6/2014.

211. "Inspirational Leaders Luncheon with Kat Cole, President of Cinnabon", YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=etULbJaEwsw (xem ngày 27/4/2015).

212. Như trên.

213. Howard Gardner và Emma Laskin, Leading Minds: An Anatomy of Leadership (tạm dịch: Những trí tuệ hàng đầu: Giải phẫu nghệ thuật lãnh đạo) (New York: Basic Books, 2011), 30.

214. "Inspirational Leaders Luncheon with Kat Cole, President of Cinnabon", YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=etULbJaEwsw (xem ngày 27/4/2015).

Chương 30: Đánh đổi sự giàu có ở Phố Wall lấy lời hứa của một cây bút chì

215. Adam Braun, The Promise of a Pencil: How an Ordinary Person Can Create Extraordinary Change (Lời hứa của một cây bút chì) (New York: Scribner, 2014), 35.

216. Như trên., 152.

217. Như trên., 64.

218. Như trên., 25.

219. Adam Braun, nhà sáng lập Pencils of Promise, thảo luận với tác giả, ngày 25/3/2014.

220. Paul Zak, "Why Your Brain Loves Good Storytelling" (tạm dịch: Tại sao bộ não bạn thích chuyện kể), Harvard Business

Review, ngày 28/10/2014, https://hbr.org/2014/10/why–your–brain–loves–good–story–telling/ (xem ngày 27/4/2015).

221. Adam Braun, nhà sáng lập Pencils of Promise, thảo luận với tác giả, ngày 25/3/2014.

Chương 31: Thử thách xô đá làm tam chảy trái tim hàng triệu người

222. Nancy Frates, diễn giả truyền cảm hứng và người cổ động phong trào ALS, thảo luận với tác giả, ngày 3/9/2014.

223. Như trên.

224. Như trên.

225. "Brain Series 2 Episode 10: Disorders of Motor Neurons" (tạm dịch: Loạt chương trình về bộ não phần 2, tập 10: Những rối loạn thần kinh vận động), Charlie Rose, ngày 19/7/2012, http://www.charlierose.com/watch/60100481 (xem ngày 28/4/2015).

226. "Pete Presents to the Staff at Biogen Idec" (tạm dịch: Pete diễn thuyết trước các nhân viên của Biogen Idec), YouTube, ngày 14/6/2014, https://www.youtube.com/watch?v=GvkUWQtQvyk&feature=youtu.be (xem ngày 28/4/2015).

227. Marie-Laure Ryan, Narrative Across Media: The Languages of Storytelling (Frontiers of Narrative) (tạm dịch: Kể chuyện đa phương tiện: Ngôn ngữ kể chuyện (Biên giới kể chuyện)) (Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 2004), 147.

228. John Otis, "Despite Making Sacrifices for Family, a College Student Still Pursues His Dream" (tạm dịch: Dù hi sinh cho gia đình, một sinh viên đại học vẫn theo đuổi ước mơ), New York Times, ngày 11/12/2014, http://www.nytimes.com/2014/12/12/nyregion/despite–making–sacrifices–for–family–a–college–student–still–pursues–his–dream.html?rref=zollection%2Fundefined%2Fundefined (xem ngày 28/4/2015).

229. Patricia Cohen, "Unsteady Incomes Keep Millions Behind on Bills" (tạm dịch: Thu nhập không ổn định khiến hàng triệu người không trả được hóa đơn), New York Times, ngày 3/12/2014, http://www.nytimes.com/2014/12/04/business/unsteady–incomes–keep–millions–of–workers–behind–on–bills–.html?r=2 (xem ngày 27/4/2015).

230. Mohamed El-Erian, "Father and Daughter Reunion" (tạm dịch: Cuộc hội ngộ của cha và con gái), Worth, tháng 5/6 năm 2014. http://www.worth.com/index.php?option=comcontent&view=article&id=6722:father–and–daughter–reunion&catid=4:live (xem ngày 29/04/2015).

Chương 32: Những giờ phút thiêng liêng nhất – 180 từ cứu cả thế giới

231. "May 1940 War Cabinet Crisis"(tạm dịch: Cuộc khủng hoảng chiến tranh nội các vào tháng 5 năm 1940), Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/May_1940WarCabinetCrisis (xem ngày 16/06/2015).

232. Boris Johnson, Thị trưởng London, thảo luận với tác giả, 13/11/2014.

233. Boris Johnson, The Churchill Factor: How One Man Made History (tạm dịch: Nhân tố Churchill: Một người đã làm nên lịch sử như thế nào) (New York: Riverhead Books, 2014), 129.

234. Như trên.

235. Winston Churchill, "Their Finest Hour: June 18, 1940, House of Commons, Listen to an Excerpt Here at the BBC Archives" (tạm dịch: Giờ phút thiêng liêng nhất: Ngày 18 tháng Sáu năm 1940, Quốc hội, lắng nghe đoạn trích tại BBC Archives), The Churchill Centre, http://www.winstonchurchill.org/resources/speeches/1940–the–finest–hour/their–finest–hour (xem ngày 29/4/2015).

236. Boris Johnson, The Churchill Factor: How One Man Made History (New York: Riverhead Books, 2014), 94–95.

237. Như trên., 97.

238. Sue Shellenbarger, "How to Look Smarter: The Tactics People Use to Look Intelligent Often Backfire: Fancy Words Don't Work" (tạm dịch: Cách để ra tỏ ra thông minh hơn: Các chiến thuật mọi người sử dụng để ra vẻ thông minh thường phản tác dụng: Những từ to tát là vô ích), Wall Street Journal, ngày 13/1/2015, http://www.wsj.com/articles/how–to–look–smarter–1421189631?autologin=y (xem ngày 29/4/2015).

Chương 33: Những người kể chuyện giỏi là nhờ luyện tập, chứ không phải do bẩm sinh

239. Clarence Jones và Stuart Connelly, Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation (tạm dịch: Phía sau giấc mơ: Soạn thảo bài diễn thuyết làm thay đổi cả một đất nước) (New York: Palgrave Macmillan, 2011), 76.

240. Như trên., 110.

241. Như trên., 106.

242. Philip Kennicott, "Revisiting King's Metaphor About a Nation's Debt" (tạm dịch: Xem lại ẩn dụ của King về món nợ quốc gia), Washington Post, ngày 24/8/2011, http:// www.washingtonpost.com/lifestyle/style/revisiting–kings–metaphor–about–a–nations–debt/2011/07/26/gIQArshBaJ_story.html (xem ngày 16/6/2015).

243. James Geary, I Is an Other: The Secret Life of Metaphor and How It Shapes the Way We See the World (tạm dịch: Tôi là người khác: Cuộc sống bí mật của phép ẩn dụ và nó định hình cách chúng ta nhìn nhận thế giới như thế nào) (New York: Harper Perennial, 2011), 3.

244. Tổng thống Barack Obama, "President Obama's 2015 State of the Union Address" (tạm dịch: Phát biểu về tình trạng đất nước của Tổng thống Barrack Obama), WhiteHouse.gov, https:// www.whitehouse.gov/sotu (xem ngày 29/4/2015).

245. Greg Abbott, "Greg Abbott Delivers 2015 Texas Inaugural Speech" (tạm dịch: Greg Abbott phát biểu nhậm chức thống đốc Texas năm 2015), Office of the Governor Greg Abbott, ngày 20/1/2015, http:// gov.texas.gov /news/speech/20415 (xem ngày 28/4/2015).

246. "Winner: Banking and Financial Services, 'We Are The Cavalry'" (tạm dịch: Người chiến thắng: Các dịch vụ ngân hàng và tài chính, 'Chúng ta là kỵ binh'), Vital Speeches of the Day, http:// vsotd.com/

Chương 34: Hàng triệu phụ nữ "dấn thân" sau khi một người dám lên tiếng

247. Sheryl Sandberg, "Sheryl Sandberg: So We Leaned In… Now What?" (tạm dịch: Sheryl Sandberg: Chúng tôi đã chớp lấy thời cơ… giờ thì sao?), TEDcom, tháng 12 năm 2013, http:// www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_so_we_leaned_in_now_what?language=en (xem

ngày 29/4/2015).

248. Sheryl Sandberg, "Sheryl Sandberg: Why We Have Too Few Women Leaders" (tạm dịch: Sheryl Sandberg: Tại sao chúng ta có quá ít nhà lãnh đạo nữ giới), TED.com, tháng 12 năm 2010, http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we__have_too_few_women_leaders/transcript?language=en (xem ngày 29/4/2015).

249. Sheryl Sandberg, "Sheryl Sandberg: So We Leaned In… Now What?", TEDcom, tháng 12 năm 2013, http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_so_we_leaned_in_now_what?language=en (xem ngày 29/4/2015).

250. Như trên.

251. Pooja Sankar, người sáng lập Piazza, thảo luận với tác giả, ngày 14/7/2014.

252. "Our Story" (tạm dịch: Câu chuyện của chúng tôi), Piazza, https://piazza.com/about/story (xem ngày 29/4/2015).

253. Pooja Sankar, nhà sáng lập Piazza, thảo luận với tác giả, ngày 14/7/2014.

254. Steven Snyder, Leadership and the Art of Struggle: How Great Leaders Grow Through Challenge and Adversity (tạm dịch: Lãnh đạo và nghệ thuật đấu tranh: Những nhà lãnh đạo lớn trưởng thành nhờ thử thách và khó khăn như thế nào) (San Francisco, CA: Berrett–Koehler Publishers, 2013), xi.

Chương 35: Câu chuyện 60 giây làm khuynh đảo cả thế giới rượu vang

255. "The French Paradox" (tạm dịch: Mâu thuẫn Pháp), 60 Minutes, ngày 17/11/1991, http://www.cbsnews.com/videos/the–french–paradox/ (xem ngày 29/4/2015).

256. Sideways Movie Scene" (tạm dịch: Cảnh phim Sideways), ngày 11/11/2012, YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=PhUnqhMsm7g (xem ngày 29/4/2015).

257. Melanie Green và Timothy Brock, "The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives" (tạm dịch: Vai trò của sự chuyển đổi với tính thuyết phục trong diễn thuyết), Journal of Personality and Social Psychology, tập 79, số 5,

2000, 701–721.

Chương 36: Từ trái tim thay vì môt tờ giấy

258. Malala.org, http://www.malala.org (xem ngày 29/4/2015).

259. Malala Yousafzai, I Am Malala: The Girl Who Stood Up for Education and Was Shot by the Taliban (tạm dịch: Tôi là Malala: Cô gái đứng lên vì giáo dục và bị bắn bởi phiến quân Taliban) (New York: Little Brown and Company, 2013), 67.

260. "Pixar's Story Process" (tạm dịch: Quy trình cốt truyện Pixar), YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=whnJSSkRB0 (xem ngày 29/4/2015).

261. Malala Yousafzai, "Nobel Lecture by Malala Yousafzai (28 minutes)" (tạm dịch: Bài phát biểu 28 phút nhận giải Nobel của Malala Yousafzai), Nobelprize.org, ngày 10/12/2014, http://www.nobelprize.org/mediaplayer/index.php?id=2424&view=2 (xem ngày 29/4/2015).

262. Malala Yousafzai, I Am Malala: The Girl Who Stood Up for Education and Was Shot by the Taliban (New York: Little Brown and Company, 2013), 1.

263. Như trên., 10.

264. Malala Yousafzai, "Nobel Lecture by Malala Yousafzai (28 minutes)", Nobelprize.org, ngày 10/12/2014, http://www.nobelprize.org/mediaplayer/index.php?id=2424&view=2 (xem ngày 29/4/2015).

Chương 37: Cốt truyện, cốt truyện, cốt truyện

265. "Steve Jobs Disney Legends Award Accepted by John Lasseter at the 2013 D23 Expo" (tạm dịch: John Lasseter nhận giải thưởng Steve Jobs Disney Legends Award tại Expo 2013), YouTube, ngày 11/8/2013, https://www.youtube.com/watch?v=6RcicFebqRE (xem ngày 29/4/2015).

266. Như trên.

267. Stephanie Goodman, "Pixar's John Lasseter Answers Your Questions" (tạm dịch: John Lasseter tại Pixar trả lời các câu hỏi), New York Times, ngày 1/11/2011, http://artsbeat.blogs.nytimes.com/2011/11/01/pixars–john–lasseter–

answers–your–questions/?r=0 (xem ngày 29/04/2015).

268. Ed Catmull và Amy Wallace, Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration (tạm dịch: Tập đoàn sáng tạo: Vượt qua những thế lực vô hình ngăn chặn cảm hứng thực sự) (New York: Random House, 2014), 371.

269. "Steve Jobs on Pixar Success, Hollywood & Storytelling – D3 2005 [HQ]" (tạm dịch: Steve Jobs nói về thành công của Pixar, Hollywood và Kể chuyện), YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=Oi2VlxdNuWU&app=desktop (xem ngày 29/4/2015).

Kết luận: Vũ trụ của người kể chuyện

270. Spencer Raymond, "The Archive Project – March 18, 2005" (tạm dịch: Dự án lưu trữ – 18/3/2015), OPB, 18/03/2015, http://www.opb.org/radio/programs/literary–arts–archive–project/segment/the–archive–project–march–18–2015/ (xem ngày 29/4/2015).

271. Peninnah Schram, giáo sư diễn thuyết và biên kịch tại Đại học Yeshiva, thảo luận với tác giả, ngày 27/3/2015.

272. Omar Kattan, "Lessons from Angela Ahrendts on Brand Storytelling" (tạm dịch: Những bài học từ Angela Ahrendts về kể chuyện thương hiệu), Brand Stories: New Age Brand Building, http://www.brandstories.net/2014/09/13/angela–ahrendts–great–brands–great–storytellers/ (xem ngày 29/4/2015).

Lời cảm ơn

Tôi không biết làm thế nào để có thể cảm ơn đội ngũ tại nhà xuất bản St.Martin's Press cho đủ vì sự hỗ trợ của họ cho dự án này. Tổng biên tập Tim Bartlett đã đưa ra rất nhiều kiến thức chuyên sâu và các nhận xét để dẫn lối cho quá trình sáng tạo. Xin chân thành cảm ơn trợ lý biên tập Clair Lampen vì đã giúp cả dự án vận hành trơn tru. Tôi rất vinh hạnh được làm việc cùng toàn bộ đội ngũ tại nhà xuất bản St.Martin's Press, bao gồm Sally Richardson, George Witte, Laura Clark và tất cả nhân viên tại phòng quảng cáo, biên tập và thiết kế. Cảm ơn các bạn đã đưa cuốn sách *Bí mật của Người kể chuyện* tới công chúng.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới người đại diện cho nhà văn, Roger Williams, vì đã nhiệt tình chỉ bảo và hướng dẫn tôi.

Hai đại diện phát ngôn của tôi là Tom Neilssen và Les Tuerk, cùng toàn bộ đội ngũ tại Tập đoàn BrightSight, có vai trò vô cùng quan trọng trong việc giúp đỡ tôi chia sẻ những nội dung này với các nhóm khác trên toàn thế giới. Họ xứng đáng nhận được những lời cảm ơn và công nhận đặc biệt nhất.

Xin cảm ơn hai chuyên gia về quảng cáo Mark Fortier và Norbert Beatty tại Fortier PR vì đã hướng dẫn và hợp tác với tôi.

Carolyn Kilmer, quản lý cộng đồng và chuyên gia thiết kế tại Tập đoàn Gallo Communications, là một thành viên quan trọng trong đội nhóm của chúng tôi. Cô ấy đã làm được những điều tuyệt vời để đưa những nội dung của chúng tôi đến được với đông đảo độc giả hơn.

Vợ tôi, Vanessa Gallo, tin tưởng vào câu chuyện mà chúng tôi phải chia sẻ và làm việc cật lực để quản lý Gallo Communications. Cô ấy cũng tình nguyện đảm nhận vị trí Chủ tịch Hội cha mẹ học

sinh tại trường của con gái tôi. Quan sát cách cô ấy áp dụng những nội dung về nghệ thuật kể chuyện của chúng tôi vào lĩnh vực giáo dục đã truyền rất nhiều cảm hứng cho tôi. Vanessa chính là ngọn hải đăng dẫn lối của tôi.

Như thường lệ, tôi muốn gửi những lời cảm ơn đặc biệt tới gia đình mình: Josephine, Lela, Tino, Donna, Francesco, Nick, Ken, Patty và mẹ tôi, Giuseppina. Cha tôi, Francesco, tuy không còn ở bên chúng tôi, nhưng câu chuyện về cuộc đấu tranh và chiến thắng của ông đã luôn định hình quan điểm của tôi về thế giới. Câu chuyện của cha đã cho tôi quyền được mơ mộng.